

LIASON

Énergie-Francophonie

NUMÉRO 102 — 2^e TRIMESTRE 2016

Le Programme de développement durable à l'HORIZON 2030

Enjeux et défis de mise en œuvre



La revue Liaison Énergie-Francophonie est publiée trimestriellement par l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

56, rue Saint-Pierre, 3^e étage
Québec (Québec) G1K 4A1 Canada
Téléphone: 1 418 692-5727
Télécopie: 1 418 692-5644
Courriel: ifdd@francophonie.org
Site Internet: www.ifdd.francophonie.org

Directeur de la publication

Jean-Pierre Ndoutoum

Rédacteurs en chef invités

Claude Villeneuve
Georges Lanmafankpotin

Coordonnateur

Tounao Kiri

Collaborateur à la coordination

Marcel Klassou

Comité éditorial interne (IFDD)

Faouzia Abdoulhalik	Tounao Kiri
Ibrahima Dabo	Mamadou Kone
Bernard Dubois	Jean-Pierre Ndoutoum
Louis-Noël Jail	Arona Soumare

Comité scientifique

Dr Sibi Bonfils	Mame Aly Konte
Evens Emmanuel	Stephane Pouffary
Yves Gagnon	Raoul Siemeni
Paule Halley	Jean-Philippe Waaub

Collaboratrice à l'édition et responsable de la diffusion

Marilyne Laurendeau, marilyne.laurendeau@francophonie.org

Édition et réalisation graphique

Marquis Interscript

Tirage

3 000 exemplaires

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISSN 0840-7827

Les textes et les opinions n'engagent que leurs auteurs. Les appellations, les limites, figurant sur les cartes de LEF n'impliquent de la part de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable aucun jugement quant au statut juridique ou autre d'un territoire quelconque, ni la reconnaissance ou l'acceptation d'une limite particulière.

Prix de l'abonnement annuel (4 numéros)

40\$ CAD

Poste-publications – Convention N° 40034719

Imprimé au Canada

..... SOMMAIRE

Mot du directeur 4

Éditorial 6

Claude Villeneuve et Georges Lanmafankpotin

Opérationnaliser le développement durable : l'enjeu de la complexité

Les objectifs de développement durable (ODD), un système
pour piloter la complexité dans un monde incertain :
vision de la Francophonie..... 10

Tounao Kiri

Évaluer la mise en œuvre des politiques et programmes
de développement durable : où en sommes-nous? 16

Nicolas Tremblay

Une plateforme de transformation pour le développement
durable 22

François Fortier

Climat et développement durable : la grande synergie 25

Claude Villeneuve

L'analyse systémique de durabilité (ASD)

Qu'est-ce que l'analyse systémique de la durabilité?
Une contribution à l'opérationnalisation du PDD-H2030 31

David Tremblay, Georges Lanmafankpotin et Claude Villeneuve

Limites et contingences de l'analyse systémique
de la durabilité : l'exemple des espaces urbains et des villes 36

Sharam Alijani et François Mancebo

L'intégration du concept d'interface humanité/espaces
terrestres dans l'évolution de l'ASD : plaidoyer pour
la prise en compte de l'épiderme terrestre dans les
projets de développement durable 40

Yannick Brun-Picard

Analyse systémique de durabilité et autres outils d'aide
à la décision : un essai de positionnement..... 43

Georges Lanmafankpotin

Photos en couverture :

Couvert 1 : NASA – Vue du Moyen-Orient à 250 miles d'altitude, de la Station spatiale internationale.

Couvert 4 : IISD/ENB | ENB – Vue du siège des Nations Unies à New-York pendant le Sommet
des Nations Unies sur le Développement Durable de 2015.

OIF

Des outils pour l'ASD

La grille d'analyse du développement durable adaptée aux ODD 49
Olivier Riffon, David Tremblay et Claude Villeneuve

Guide d'accompagnement pour l'élaboration des PNDD-H2030 : quelle place pour les outils d'ASD? 52
Dr Sibi Bonfils, Olivier Médétonwan Guédé, Mamadou Koné, Tounao Kiri et Kouraichi Said Hassani

Revue par les pairs et analyse de durabilité des stratégies nationales de biodiversité 58
Jacques Prescott

L'évaluation ex ante des politiques publiques à l'aune du développement durable – présentation du dispositif en Wallonie (Belgique) 62
Marie Bourgeois, Françoise Warrant et Julien Piérart

La Stratégie gouvernementale du développement durable 2015–2020 du Québec : un cadre d'action gouvernementale en développement durable 66
Alain Lavoie et Kouraichi Said Hassani

La zone durable : une démarche territoriale d'opérationnalisation du développement durable 72
Olivier Médétonwan Guédé

Un outil pour prioriser les cibles des ODD 76
Olivier Riffon, Dr Sibi Bonfils et Tounao Kiri

Des expériences probantes à l'échelle nationale

Utilisation des outils d'ASD dans la revue par les pairs : les cas du Mali et du Sénégal 80
Dr Sibi Bonfils et Tounao Kiri et Yakhya Aicha Diagne

Togo : outils d'analyse systémique de la durabilité dans le cadre de l'élaboration du rapport à présenter au Forum politique de haut niveau 85
Gervais Meatchi

La démarche de priorisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies au Sénégal 88
Kouraichi Said Hassani, Fatoumata Youssouf Dembele, David Tremblay et Cheikh Fofana

Les outils d'analyse systémique de la durabilité, ou Le renouveau de la planification du développement durable : analyse à partir de quelques documents stratégiques du Bénin 95
Alastair Sèna Alinsato

Diffusion des outils d'ASD dans les pays membres de l'OIF 101
Mélanie Houle

Les outils d'ASD comme support de dialogue entre parties prenantes dans la mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire 104
Denis Gnanzou

Les outils de l'ASD comme support de la planification décentralisée pour l'atteinte des ODD au Burkina Faso 109
Rasmané Ouédraogo

Le développement durable dans les municipalités, les institutions et les entreprises

La culture comme véhicule du développement durable 113
Lorraine Simard

Intégrer le développement durable dans la formation universitaire : l'expérience inspirante de l'Université Laval .. 118
Koassi d'Almeida et Daniel Forget

L'opérationnalisation du développement durable : une exploration en hôtellerie québécoise 121
Brigitte Prud'homme

Le développement durable appliqué aux sites isolés 127
Catherine Dufour Rannou et Martin Bourbonnais



Jean-Pierre NDOUTOUM
Directeur de l'Institut
de la Francophonie pour
le développement durable

Mot du directeur

Chers lecteurs et lectrices, comme vous le savez, la communauté internationale a adopté à New York, en septembre 2015, le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030) ou Agenda 2030. À l'origine, l'ambition était de donner une suite aux Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), adoptés en 2000 pour une période de 15 ans, qui visaient à réduire les inégalités dans le monde et à faire face aux urgences humanitaires comme le VIH-sida ou encore la mortalité maternelle et infantile.

Toutefois, les porteurs institutionnels de ce noble projet, comme les Nations Unies ou la Banque mondiale, se sont aperçus en cours de route que certaines préoccupations, comme les changements climatiques, restaient orphelines et que c'étaient les pays les moins développés qui restaient les plus vulnérables face à ces problématiques. Les Objectifs de développement durable (ODD) sont alors devenus une alternative consensuelle.

Le consensus pour la conception et l'adoption des ODD fut tel qu'aucun autre accord international n'a été aussi inclusif et participatif dans son élaboration. Aucun autre accord international n'a autant voulu écouter les plus démunis, les moins présents sur le marché de la communication, à tel point que, par l'entremise du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Secrétaire général des Nations Unies a produit le rapport *My World*¹, résumé de la consultation de plus de 7 millions de citoyens du monde provenant en majorité des pays en développement.

Ont donc été adoptés à New York en septembre dernier 17 ODD (contre 8 OMD) assortis de 169 cibles (contre 21 cibles pour les OMD) et quelques 300 indicateurs (contre une centaine pour les OMD). Les critiques ont dès lors fusé sur le nombre élevé d'indicateurs et de cibles, ainsi que sur leur caractère trop ambitieux.

Malgré cette agitation, somme toute normale, les plus grandes institutions financières au monde, incluant des banques multilatérales de développement comme la Banque mondiale, la Banque africaine de développement, la Banque inter-caribéenne de développement et la Banque asiatique de développement, se sont réunies à Washington le 18 avril 2015² dans le but de créer un cadre de concertation devant mener à un réel engagement pour l'atteinte des ODD. La principale conclusion de cette rencontre est que les ODD étaient certes ambitieux, mais réalisables, et que leur atteinte nécessitera un « changement d'échelle ». Se pose alors l'épineuse question de la démarche à suivre pour y arriver.

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), qui accompagne ses pays membres dans cette nouvelle dynamique, propose l'analyse systémique de la durabilité, objet de ce numéro de la revue LEF, comme une des réponses. On y trouve des contributions poussées dans ce champ expérimental et ouvert, lancé par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi

1. <http://vote.myworld2015.org/>.
2. <http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2015/04/18/world-bank-imf-spring-meetings-2015-development-committee-communique>.

(UQAC) avec l'appui de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD).

Les contributions sont également enrichies par les travaux d'un colloque organisé dans le cadre du 84^e Congrès de l'Association francophone pour le savoir (Acfas) tenu à Montréal (Canada) du 9 au 13 mai 2016 et qui avait pour thématique *L'opérationnalisation du développement durable : quel rôle pour l'analyse systémique de la durabilité*³ ? La présente édition de la revue se veut une continuation du débat mené par le monde scientifique afin de créer un lien avec les praticiens du développement. Elle servira à apporter un

éclairage à la problématique en mettant en exergue des éléments de réponse ressortis du colloque et en amorçant la réflexion sur de nouvelles interrogations soulevées à travers des articles novateurs.

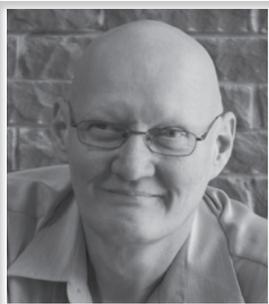
Pour terminer, je remercie au nom de l'OIF et de l'équipe de l'IFDD le professeur Claude Villeneuve et M. Georges Lanmafankpotin, qui ont accepté d'être corédacteurs en chef invités et associés à ce numéro. Mes remerciements vont également à tous les auteurs qui ont gracieusement contribué à la réalisation de ce numéro. Je vous en souhaite une bonne lecture.

3. <http://ecoconseil.uqac.ca/acfas-2016-operationnalisation-du-developpement-durable-quel-role-pour-lanalyse-systemique-de-durabilite-asd/>.



Crédit: UN Photo, Loey Felipe

Éditorial



Claude VILLENEUVE



Georges LANMAFANKPOTIN

■ Une occasion à saisir pour la Francophonie

Il y a cinquante ans, personne ne remettait en question le bien-fondé du développement basé sur le seul indicateur de la croissance économique. À la fin des « trente glorieuses », les pays de l'OCDE avaient vu augmenter la production industrielle et le niveau de vie de leurs habitants. La « révolution verte » éloignait le spectre des famines dans la plupart des pays. La classe moyenne s'installait dans des banlieues pour élever leurs familles, stimulant la construction domiciliaire. Mais les années 1960 étaient aussi celles de la prise de conscience de la dégradation de l'environnement entraînée par la demande croissante en ressources qu'on pillait dans les pays moins avancés et par les rejets de polluants sans traitement. Le refus de l'ordre établi, dont mai 1968 ne fut qu'une des manifestations, prit ancrage sur les travaux scientifiques du Programme biologique international de l'UNESCO (1964-1974) pour dénoncer les dommages causés par l'humanité à la nature. Le développement était dorénavant au banc des accusés.

C'est dans cet esprit que des pionniers comme Ignacy Sachs proposèrent « un autre développement ». Depuis 1972, le terme « développement durable » a gagné ses lettres de noblesse, du moins sur le plan de ses intentions vertueuses. Si, en 1998, Francesco di Castri remettait ce concept en question, car sur le terrain « *il n'est pas aisé de trouver de par le monde des exemples vivants et concrets de développement durable qui résistent à l'épreuve de la réalité et du temps*¹ », les initiatives se sont multipliées. Le présent numéro de LEF nous montre la volonté, partout dans la Francophonie, de rendre opérationnel ce concept auquel nous convie le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030) des Nations Unies, ses 17 Objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles.

Pour rendre le développement durable opérationnel, il faut l'aborder dans l'ensemble de ses dimensions comme un système complexe où l'environnement est à la fois pourvoyeur de ressources naturelles et récepteur de tous les rejets, et où les humains sont à la fois des sujets agissants et des victimes potentielles qui s'inscrivent dans une dynamique d'équilibres planétaires perturbés par leurs actions. Il importe donc de tenir compte à la fois de la complexité des systèmes humains et naturels. On ne peut plus se fier au seul indicateur de la croissance économique pour gérer la satisfaction des besoins humains, et cette dernière ne peut se justifier sans prendre en considération la responsabilité des uns et des autres. Pour aborder les problèmes de développement dans toute leur complexité, il faut des outils conçus pour cette fin. Plus encore, il faut des plans flexibles, capables de s'ajuster à l'évolution non linéaire des systèmes naturels. Il faut aussi des moyens considérables, dirigés vers des acteurs responsables et redevables agissant au niveau local comme global. C'est l'intention affirmée du PDD-H2030.

1. F. Di Castri (1998). « La fascination de l'an 2000 », dans C. Villeneuve (dir.), *Qui a peur de l'an 2000 ?*, Paris, UNESCO et MultiMondes, p. 8.

En transformant son Institut de l'énergie et de l'environnement (IEPF) en Institut du développement durable (IFDD) en 2013, la Francophonie s'est résolument engagée pour le développement durable. En témoignent les initiatives et les témoignages qui sont publiés dans ce numéro divisé en cinq chapitres.

Le premier chapitre, « Opérationnaliser le développement durable, l'enjeu de la complexité », regroupe quatre articles. Tounao KIRI, spécialiste de programme à l'IFDD, met la table en présentant les Objectifs de développement durable (ODD) comme un système pour aborder la complexité dans un monde incertain. Nicolas TREMBLAY, du Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies, fait état de la difficulté d'obtenir des données fiables à partir des statistiques nationales pour faire une reddition de comptes efficace afin d'évaluer la progression des pays dans la mise en œuvre du PDD-H2030. Son collègue François FORTIER présente une plateforme en élaboration pour permettre à chacun de faire un bon usage de la panoplie d'outils de développement durable actuellement disponible dans le monde. Pour sa part, Claude VILLENEUVE, directeur de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) analyse les synergies et les antagonismes entre l'ODD 13 et les changements climatiques et montre comment la mise en conformité des pays avec l'Accord de Paris par l'élaboration des « contributions prévues nationalement déterminées » permet directement d'atteindre les cibles du PDD-H2030.

Le second chapitre explore l'analyse systémique de la durabilité (ASD), un champ émergent de connaissances dans lequel la Francophonie a développé un partenariat avec l'UQAC. D'emblée, David TREMBLAY et ses collaborateurs de l'UQAC présentent l'ASD. Les trois autres articles de ce chapitre montrent les interrogations qui résultent de cette émergence. Le professeur Sharam ALIJANI, de la NEOMA Business School, présente les limites de l'ASD, alors que Yannick BRUN-PICARD, de l'école maternelle et primaire La Peyroua, discute de l'intégration de l'interface humanité–espaces terrestres dans l'évolution de l'ASD. Enfin, Georges LANMAFANKPOTIN, professeur associé à l'UQAC, explique le lien entre l'évaluation environnementale et l'ASD.

Le troisième chapitre présente une série d'outils développés par des acteurs de la Francophonie pour opérationnaliser

le développement durable dans divers contextes. Olivier RIFFON et ses collaborateurs présentent la Grille d'analyse de développement durable de la Chaire en éco-conseil, un outil central de l'ASD. Dr Sibi Bonfils, professeur associé à l'UQAC et ses collaborateurs présentent le guide méthodologique de la revue par les pairs développé par la Francophonie dans la foulée du Sommet de Johannesburg pour la préparation des Stratégies nationales de développement durable. Pour sa part, Jacques PRESCOTT, lui aussi professeur associé à l'UQAC, discute du mécanisme de révision par les pairs dans la Convention pour la diversité biologique. Marie BOURGEOIS et ses collègues de la Cellule autonome d'avis en développement durable expliquent le processus utilisé en Wallonie pour intégrer la durabilité dans les projets de politiques, alors qu'Alain LAVOIE, directeur du Bureau de coordination du développement durable du Québec, présente la nouvelle Stratégie de développement durable du Gouvernement du Québec et les outils qui y sont associés. Les deux derniers articles font état d'outils en développement. Olivier GUÉDÉ, de la Société d'aide au développement des collectivités du Haut-Saguenay, présente le concept de zones durables, permettant d'opérationnaliser le développement durable au niveau territorial. Pour leur part, Olivier RIFFON, de l'UQAC, et ses collègues décrivent un outil de priorisation des cibles des ODD développé en partenariat entre l'IFDD et l'UQAC, qui est actuellement en phase d'expérimentation et qui donne des résultats dont font état certains des auteurs du quatrième chapitre.

Ce chapitre est consacré aux expériences probantes conduites un peu partout dans la Francophonie à l'échelle nationale avec les outils de l'ASD. Dr Sibi Bonfils et ses collègues font état de l'utilisation de la Grille d'analyse de développement durable de la Francophonie (GADD-F) et de la fiche de gouvernance du développement durable (DD) dans l'examen par les pairs de politiques nationales au Sénégal et au Mali. Gervais MEATCHI explique comment la GADD-F, la fiche de gouvernance et la grille de priorisation des cibles ont été utilisées pour la préparation du rapport national au Forum politique de haut niveau des Nations Unies dans le cadre du PDD-H2030. L'article suivant, de Kouraiichi SAID-HASSANI, du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques du Québec, et ses collègues relatent comment le Sénégal a établi une priorisation

des ODD à partir d'une consultation élargie mettant à contribution les parties prenantes dans cinq régions du pays. Le professeur Alastair ALINSATO SENA, de l'Université d'Abomey Calavi, explique comment les outils de l'ASD développés dans le partenariat IFDD-UQAC ont servi à élaborer et à améliorer divers documents stratégiques, aux échelles nationale et locale au Bénin. Mélanie HOULE, de Global Shift Institute, présente les résultats d'une série de formations aux outils d'ASD organisée par l'IFDD dont ont pu profiter des experts d'une quinzaine de pays de la Francophonie, alors que Rasmané OUÉDRAOGO décrit dans son article comment les outils d'ASD ont été appliqués pour quatre communes du Burkina Faso à la suite d'une formation dispensée par Global Shift.

Le cinquième chapitre regroupe des études de cas dans le milieu municipal, dans les PME et dans une université. Lorraine SIMARD présente la culture comme porte d'entrée du développement durable dans deux milieux municipaux au Québec à partir de l'utilisation de la GADD-F. Koassi D'ALMEIDA et Daniel FORGET expliquent comment, à l'Université Laval de Québec, on a recensé et fédéré l'ensemble des cours et programmes se réclamant du développement durable dans une démarche qui a permis à cette grande université de se mériter la prestigieuse reconnaissance de The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE) à titre de première université au Canada et neuvième au monde, en termes de développement durable. La professeure Brigitte PRUD'HOMME, de l'Université de Moncton, fait état d'une étude sur cinq entreprises hôtelières du Québec dans l'intégration des certifications et pratiques de développement durable, alors que Catherine DUFOUR-RANNOU et Martin BOURBONNAIS, de la Chaire TERRE du Cégep de Jonquière, montrent comment ils ont développé, à partir de la GADD-F, une grille adaptée aux sites isolés pour la fourniture énergétique et la gestion environnementale orientées vers le développement durable.

Si toutes les réflexions et utilisations de l'ASD présentées dans la trentaine d'articles écrits dans ce numéro montrent la pertinence de l'outil et son adéquation à la demande sociale, elles indiquent aussi qu'il reste du chemin, certes maîtrisé, à parcourir, ne serait-ce que pour assurer un langage commun entre spécialistes de l'ASD, harmoniser le champ conceptuel encore très élargi de quatre définitions toutes différemment exprimées dans les lignes de ce numéro, ou asseoir davantage une utilisation plus aisée et à plus grande échelle des outils de la structure de l'ASD.

En 1972, l'humanité comptait trois milliards et demi d'habitants. Les pays qui sont aujourd'hui réunis dans l'OIF n'avaient pas la force et la capacité de coopération dont ils disposent aujourd'hui. Le défi du développement durable est d'autant plus grand que la population mondiale a doublé et que de nombreux États et gouvernements membres de l'OIF font encore partie des pays les moins avancés. La volonté explicite du PDD-H2030 de « ne laisser personne à la traîne » trouve donc dans la Francophonie un écho prometteur. Avec ses différentes initiatives et son partenariat avec l'UQAC qui a permis de développer des outils pertinents pour l'ASD, l'IFDD se pose comme un catalyseur de l'action, un entremetteur entre les scientifiques et les acteurs du terrain. Le récent colloque sur le rôle de l'ASD dans l'opérationnalisation du développement durable, organisé dans le cadre du 84^e Congrès de l'Acfas à Montréal, les 10 et 11 mai 2016, a démontré la pertinence de cette nouvelle façon d'aborder le développement durable. Une fois de plus, la Francophonie est en position pour tirer son épingle du jeu dans le PDD-H2030. Il faut saisir l'occasion! 🌸



Jeunes bénéficiaires de l'Initiative-Eau, Kalifabougou, Mali
Crédit: Nicolas Biron - OIF



Crédit: IFDD

OPÉRATIONNALISER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : L'ENJEU DE LA COMPLEXITÉ



Les objectifs de développement durable (ODD), un système pour piloter la complexité dans un monde incertain : vision de la Francophonie

Tounao KIRI

Il est Diplômé d'État en Automatisation de l'Institut National d'Hydro-carbures et de la Chimie de Boumerdes (Algérie). Il entre au Ministère des Mines et Énergie du Niger en octobre 1989 où il occupe diverses fonctions allant de Chef de Divisions Énergie Éolienne et Biomasse à Directeur d'un Programme National d'Énergie Domestique jusqu'en 1998. Il poursuivra sa formation en Planification Énergétique (CESS), en Gestion opérationnelle des projets avant de faire un Master international en études du développement à l'IUED de Genève, actuel IHEID. Il a travaillé pendant plus de 7 années à la coopération Suisse au Niger comme responsable du programme d'infrastructures rurales, puis au Fonds Mondial pour la Nature comme chargé de programme. En 2009, il rejoint l'équipe de l'IFDD à l'OIF où il occupe le poste de Spécialiste de programme Stratégies nationales et cadres institutionnels du développement durable.

■ Introduction

La Conférence des Nations Unies sur le développement durable de Rio+20 de juin 2012 a enclenché une série de négociations internationales qui ont abouti en 2015 à trois accords internationaux majeurs, à savoir : (i) le Plan d'action d'Addis-Abeba portant sur le financement du développement ; (ii) le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ou Agenda 2030, incluant les Objectifs de développement durable (ODD) ; (iii) l'Accord de Paris sur le climat. Ces trois accords se caractérisent par une volonté commune de la communauté internationale de changer d'échelle à la vitesse à laquelle le monde évoluera vers le développement durable. Cette volonté de changement exprimée relève d'aspirations ambitieuses pour : (i) éliminer la pauvreté partout et sous toutes ses formes ; (ii) lutter contre les inégalités au sein des pays et entre les pays ; (iii) protéger la planète. La communauté internationale s'est ainsi dotée de 17 objectifs déclinés en 169 cibles sur 15 ans (Résolution A/Res./70/1* des Nations Unies, octobre 2016), dont l'atteinte nécessitera quelque 2 500 G\$ US (Présentation Olivier Guédé, Koudougou, Burkina Faso, 2015). L'Accord de Paris sur le climat ambitionne, quant à lui, de limiter le réchauffement global de la Terre à 2 °C, voire 1,5 °C, par rapport à la période préindustrielle. Ces nouvelles ambitions et, plus singulièrement, les ODD soulèvent de nombreux défis, tant pour les pays que pour les acteurs du développement.

L'Organisation internationale de la Francophonie a été active dans tous ces processus. C'est ainsi que dès le XIV^e Sommet de Kinshasa d'octobre 2012, les chefs d'État et de gouvernement affirmaient leur « *engagement à participer activement à la formulation et à la réalisation des objectifs du développement durable* » et leur « *détermination à mettre en œuvre des stratégies nationales de développement durable afin de contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté* » (Déclaration du XIV^e Sommet de la Francophonie). Cet engagement a aussi été renouvelé au Sommet de Dakar de novembre 2014, par l'adoption de la nouvelle Programmation 2015-2022 et de la programmation quadriennale 2015-2018. De manière spécifique, cette dernière s'est dotée d'un programme destiné à appuyer les pays membres à « *intégrer les objectifs de développement durable dans les politiques et stratégies aux niveaux régional, national et local* » (*idem*). Par ce programme, la Francophonie, à travers son organe subsidiaire, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), sa Direction de la Francophonie économique et numérique (DFEN) et ses bureaux régionaux (Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Océan indien, Caraïbes et Amérique latine, etc.), a choisi de développer une approche qui lui permette de faire face à la complexité et aux défis liés à l'atteinte des ODD. En effet, ces derniers soulèvent des questions nouvelles auxquelles des réponses appropriées doivent être apportées. Dans cet

 tounao.kiri@francophonie.org

article, nous tenterons de les aborder, en y décrivant leurs contours, et d'esquisser quelques éléments de réponse.

Les ODD : une construction complexe qui change nos approches opérationnelles

Tirant les leçons des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), la communauté internationale a voulu se doter d'objectifs de développement « *fondés sur l'Action 21 et le Plan de mise en œuvre de Johannesburg ; qui respectent pleinement les Principes de Rio, en tenant compte de la différence de contexte, des ressources et des priorités de chaque pays ; sont conformes au droit international ; s'appuient sur les engagements précédemment pris ; contribuent à la mise en œuvre intégrale des textes issus des grandes réunions au sommet consacrées aux questions économiques, sociales et environnementales [et qui] doivent tenir compte, de manière équilibrée, des trois volets du développement durable et des liens qui existent entre eux* » (Nations, A/Conf.216/L.1★). Ce sont les Objectifs de développement durable (ODD).

En exigeant des ODD qu'ils tiennent compte « *de la différence de contexte, des ressources et des priorités de chaque pays* » et, « *de manière équilibrée, des trois volets du développement durable et des liens qui existent entre eux* », les négociateurs ont défini toute leur complexité. Le groupe de travail à composition non limitée¹ ou groupe de travail ouvert (GTO), chargé par la Conférence de les concevoir, s'est particulièrement attaché au respect de ces principes. C'est ainsi que l'Agenda 2030 est structuré en cinq champs majeurs (Population, Prospérité, Planète, Paix, Partenariat) pouvant renvoyer aux dimensions du développement durable telles que les reconnaissent les Nations Unies (Économie/Prospérité, Population/Social, Planète/Environnement) ainsi qu'à d'autres dimensions d'importance comme la Gouvernance/Paix et l'Équité/Partenariat. Les ODD sont ainsi répartis entre ces différents champs (figure 1), tous les pays étant fortement incités à tenir compte de cet équilibre dans leur planification.

Une analyse plus poussée de ces ODD, notamment au niveau de leurs cibles, montre que même ces dernières sont structurées de manière à respecter le principe de l'équilibre des dimensions. Se pose alors la question de la démarche de planification, axée sur les résultats, que les pays devront mettre en place pour s'assurer de **l'intégration équilibrée des dimensions du développement durable** dans leur

planification respective. En d'autres termes, comment avoir un document stratégique de planification du développement durable qui intègre les ODD, et ce, de manière cohérente et coordonnée avec les politiques sectorielles et les attentes des parties prenantes nationales, locales et régionales ? C'est l'un des premiers défis méthodologiques auquel la Francophonie tente d'apporter des réponses.

C'est une très grande ambition pour un pays de vouloir mettre en œuvre, en 15 ans, 17 objectifs comptant 169 cibles avec quelque 300 indicateurs. En outre, les ODD et leurs cibles ont une formulation assez large pour refléter leur caractère universel. Pour qu'ils tiennent « *compte de la différence de contexte, des ressources et des priorités de chaque pays* », il paraît nécessaire que les pays fassent une priorisation en fonction de leur réalité respective. Comment effectuer cette priorisation ? Existe-t-il pour cela une démarche scientifiquement acceptable qui assure aussi le respect des exigences des ODD, notamment leurs interrelations ainsi que celles des cibles ? Autrement dit, quels outils utiliser pour s'assurer d'une **mesure du changement scientifiquement soutenable** des 169 cibles opérationnelles des ODD sans en faire un travail fastidieux et coûteux, tout en obtenant l'assentiment de toutes les parties prenantes ?

Sur tout un autre plan, cette priorisation ne risque-t-elle pas de conduire à une perte de l'équilibre des dimensions du développement durable ? En d'autres termes et comme le montre la figure 2, l'intégration des ODD dans un cadre programmatique national est-elle une équation ou risque-t-elle d'être une inéquation du développement durable ?

Pour illustrer cette interrogation, prenons l'exemple de deux ODD, celui portant sur l'élimination de la faim (ODD n° 2) et celui sur l'énergie (ODD n° 7). Le premier s'intitule « *Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable* ». Il est évident que pour sa mise en œuvre, les priorités d'un pays moins avancé (PMA) vont fondamentalement diverger de celles d'un pays développé. Celles du premier, pouvant porter dans un premier temps sur l'élimination de la faim, qui relève plus du court terme, mettront plutôt l'accent sur les aspects quantitatifs de l'ODD que sur son caractère qualitatif.

L'ODD n° 7 sur l'énergie, qui vise à « *Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable* », renvoie au même questionnement entre un pays développé et un pays en développement, ce dernier pouvant privilégier l'urgence d'accès à l'énergie au détriment du type et de la qualité de cette dernière. Ces exemples peuvent s'appliquer à tous les ODD. La priorisation des cibles appelle donc au recours à des outils appropriés pour faire face à leur complexité, mais aussi à une démarche qui privilégie à la fois le caractère quantitatif de la planification et le

1. Appellation officielle du groupe de 30 pays chargés de l'élaboration des ODD. Également appelé « Groupe de travail ouvert (GTO) », il a finalement compté 66 pays, plusieurs pays se partageant un même siège.

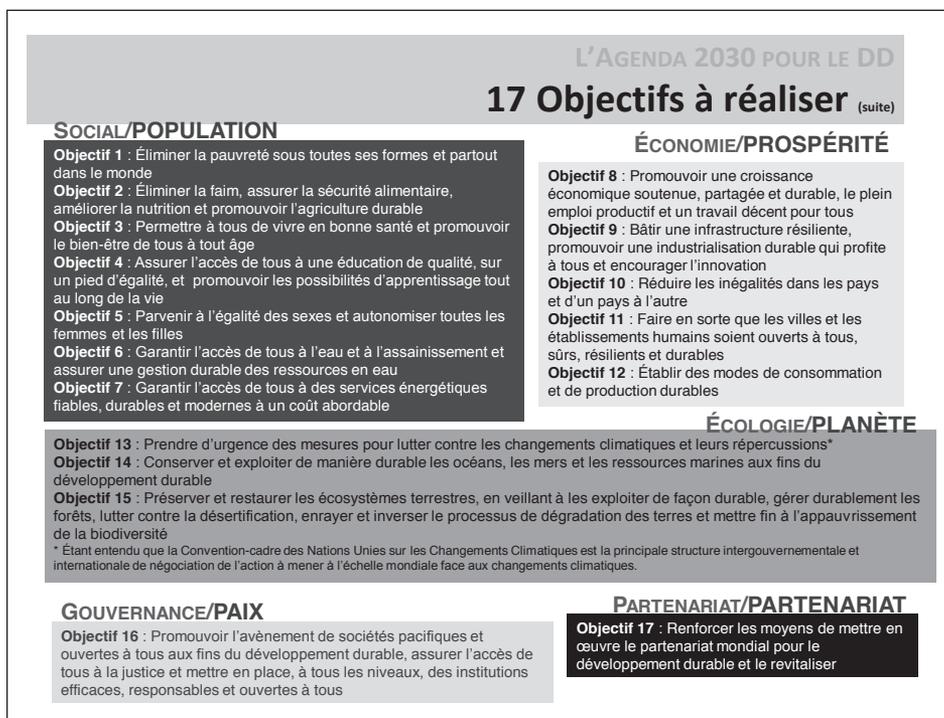


Figure 1. Classement des ODD par dimension

Source: Tounao KIRI et Sibi BONFILS, Formations 2014-2015.

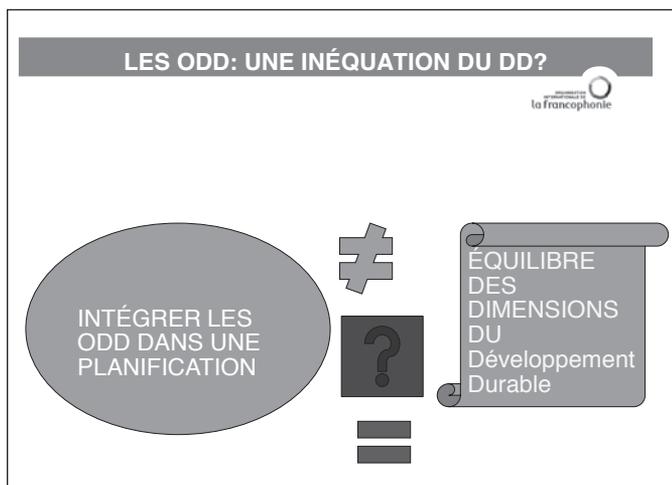


Figure 2. Les ODD: équation ou risque d'inéquation du développement durable

Source: Tounao KIRI, 2015.

caractère qualitatif de la démarche et des résultats visés. C'est un autre défi, lié à la complexité des ODD, auquel les pays sont confrontés et auquel la Francophonie tente d'apporter des pistes de solution.

En son paragraphe 43, la déclaration de Rio+20, stipule : « Le développement durable implique la participation active et concrète des organes législatifs et judiciaires aux niveaux régional, national et infranational ainsi que de tous les grands groupes : femmes, enfants et jeunes, peuples autochtones, organisations non gouvernementales, autorités locales, travailleurs et syndicats,

entreprises et secteurs d'activité, monde scientifique et technique et agriculteurs ainsi que d'autres parties prenantes, notamment les collectivités locales, les groupes de bénévoles et les fondations, les migrants, les familles, les personnes âgées et les personnes handicapées. À cet égard, nous convenons de travailler en liaison plus étroite avec les grands groupes et les autres parties prenantes et à les encourager à participer activement, selon qu'il convient, aux processus qui concourent à la prise de décisions concernant les politiques et programmes de développement durable et à leur planification et la mise en œuvre à tous les niveaux » (A/Conf.216/L.1*). Les ODD ont été conçus dans cet esprit et un forum politique de haut niveau a été mis en place, composé « des chefs d'État et de toutes les parties prenantes ». Comme le montre la figure 3, ce forum se réunit tous les quatre ans au niveau des chefs d'État et tous les ans au niveau des experts, avec une rencontre ministérielle aux deux ans. Il examine à la fois les progrès de mise en œuvre des ODD et le rapport du secrétaire général des Nations Unies sur le développement durable. Il traite aussi des questions émergentes suivant des thématiques annuelles. Cette structuration institutionnelle à l'échelle globale pose la question de l'organisation institutionnelle aux autres échelons (local et national). Plus généralement, elle renvoie à la question de savoir comment **analyser et identifier les besoins de compétences en développement durable et en planification axée sur les résultats au regard des ODD** à tous les niveaux et échelons, aussi bien sectoriels que décentralisés. Comment sortir d'une approche cloisonnée

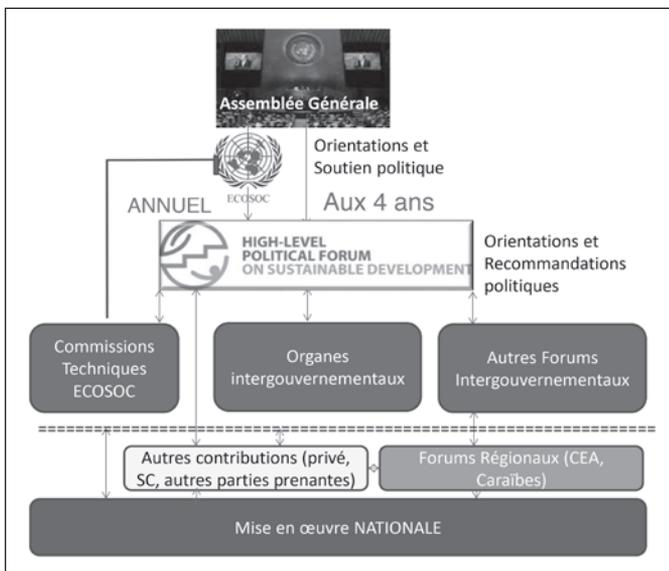


Figure 3. Schéma fonctionnel des sessions du FPHN

Source : Tounao KIRI, Formations, 2016.

pour faire véritablement du développement durable? La question institutionnelle et, au-delà, celle des compétences pour la mise en œuvre des ODD, sont un troisième défi méthodologique auquel sont confrontés les pays membres et sur lequel travaille également la Francophonie.

Au sein de l'Agenda 2030, un cadre de suivi et de mesure a été institué. Ce cadre, qui se veut « *un cadre de suivi et d'examen solide, volontaire, efficace, participatif, transparent et intégré* apporterait une contribution essentielle à la mise en œuvre » (Transformer notre monde : Le programme de développement durable à l'horizon 2030, paragraphe 72), permet à chaque pays de se soumettre à un examen par les pairs lors des travaux du forum politique de haut niveau dans le but de « *promouvoir le principe de responsabilité [des pays] envers leurs citoyens, de soutenir une coopération internationale effective pour la réalisation du Programme et de favoriser les échanges de bonnes pratiques et l'apprentissage mutuel* » (idem, paragraphe 73). Les pays se doivent donc de documenter leurs progrès dans la mise en œuvre des ODD, dans un rapport faisant état des rubriques indiquées à la figure 4.

Un des éléments clés des rapports nationaux est l'annexe statistique basée sur des « *données structurées en fonction des indicateurs globaux, du niveau régional et du niveau national* » (E/CN.3/2016/2). Il est demandé aux pays avec insistance de « *souligner les lacunes des statistiques nationales* ». Cela montre l'importance accordée aux données statistiques dans le cadre de la mise en œuvre des ODD. La complexité ici est le recours aux indicateurs globaux définis dans le cadre de l'Agenda 2030, en tenant compte du caractère régional de ces indicateurs tout en respectant les spécificités nationales. La figure 5 illustre les interrelations à prendre en considération pour la constitution des bases de données

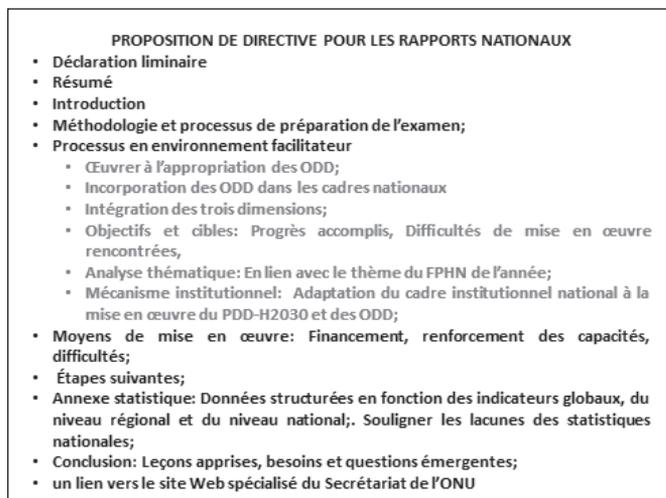


Figure 4. Proposition de contenu des rapports nationaux pour un examen par les pairs

Source : <https://sustainabledevelopment.un.org/>.

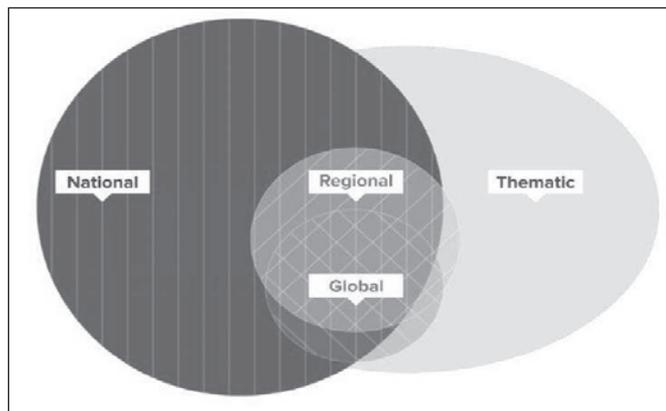


Figure 5. Illustration schématique avec explication des indicateurs de suivi national, régional, mondial, et thématique (Nations Unies)

pour un suivi adéquat des ODD. Il importe ainsi de combiner à la fois les données nationales et leurs déclinaisons thématiques, tout en ayant à l'esprit les indicateurs régionaux et globaux définis dans le cadre de l'Agenda 2030. Ainsi, le quatrième défi lié à la mise en œuvre des ODD amène à se poser la question de savoir sur **quelle base de données** efficace, scientifiquement rigoureuse, simple, comparable et peu coûteuse on pourra se fier pour construire le suivi et l'évaluation de leur atteinte. La Francophonie se penche également sur cet autre défi.

Les réponses de la Francophonie : une approche novatrice qui valorise une expertise en français

Les questions soulevées dans les sections précédentes renvoient à l'opérationnalisation du développement durable au-delà de la bonne compréhension du concept. La Francophonie se devait donc de bien structurer ses réponses et,

par là même, d'organiser son offre de service à l'attention de ses pays cibles. C'est ainsi que l'organisation s'est d'abord dotée de sa propre définition du développement durable. Sur la base de cette définition, des partenariats ont été noués avec l'expertise francophone pour développer des outils, concevoir des guides et mener une démarche systématique de renforcement des capacités des acteurs et des pays cibles. Enfin, par la mise à disposition d'une expertise francophone et grâce à la solidarité des pays membres, un accompagnement technique et financier sur des initiatives opérationnelles permet à plusieurs pays de s'engager sur l'opérationnalisation concrète des ODD et de l'Agenda 2030. Quelques-uns des résultats obtenus sont résumés ci-après.

La dimension immatérielle des besoins humains comme autre pilier du développement durable selon la Francophonie

La définition la plus courante du développement durable est celle donnée par le rapport Brundtland², qui donne l'interprétation d'un développement à trois dimensions (sociale, économique et environnementale). Cette définition ne renvoie qu'aux besoins physiques de l'humain. De par la complexité de ce dernier, la Francophonie suggère une autre définition qui intègre ses besoins immatériels. Elle en conclut que le développement durable est « une démarche visant l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la prise en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle du développement dans une perspective d'équité intra- et intergénérationnelle ».

Pour l'opérationnaliser, l'OIE, par l'entremise de l'IFDD, a noué un partenariat stratégique avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Celle-ci a plusieurs années d'expérience et de recherche sur l'opérationnalisation du développement durable afin d'adapter sa grille d'analyse du développement durable en y intégrant la dimension culturelle.

L'analyse systémique de la durabilité (ASD) : une réponse pour décloisonner les approches de développement

La Francophonie, en tant que partie prenante aux négociations internationales des 40 dernières années (de Stockholm 1972 à Rio+20 en 2012), a assisté à l'évolution conceptuelle

2. « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : (i) le concept de besoins et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité et (ii) l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

du développement durable ainsi qu'à la naissance de divers instruments ou outils opérationnels. Ainsi peut-on noter des outils comme la gestion axée sur les résultats (GAR), les études d'impact environnemental et social (EIES) ou des normes comme ISO 26000. Tous ces outils, synthétisés à la figure 6, répondent à des besoins précis. Peuvent-ils répondre à la complexité des ODD et notamment ce besoin d'équilibre entre les dimensions? Ne fonctionnent-ils pas en vase clos au regard des disciplines qu'ils ont suscitées? Les ODD n'impliquent-ils pas la naissance d'un nouveau savoir-faire, voire d'une nouvelle discipline? C'est l'interrogation à laquelle les expériences et recherches-actions de l'IFDD et de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC ont abouti en donnant naissance au concept de l'analyse systémique de la durabilité (ASD). L'ASD peut se définir comme « la démarche de planification et de suivi-évaluation, incluant ses outils dédiés, par laquelle un État, un organisme public ou privé, ou tout opérateur économique, élabore et met en œuvre sa politique, stratégie, programme ou projet de développement (PSPPD) et qui lui permette de prendre en compte, de façon équilibrée toutes les dimensions du développement durable avec l'accord consensuel des parties prenantes » (Kiri, 2015). Par « dimensions du développement durable », il faut entendre, au minimum, les dimensions bio-socio-économiques (écologique, économique et sociale) et, idéalement, inclure les dimensions spirituelles et de mode de vie en société comme l'éthique, la culture ou la gouvernance. C'est aussi « un champ de compétence émergent permettant de mettre en perspective les dimensions multiples du développement durable, les synergies et les antagonismes entre les objectifs et les moyens mis en œuvre, l'identification des compétences nécessaires et la mesure des progrès accomplis » (Villeneuve 2015).

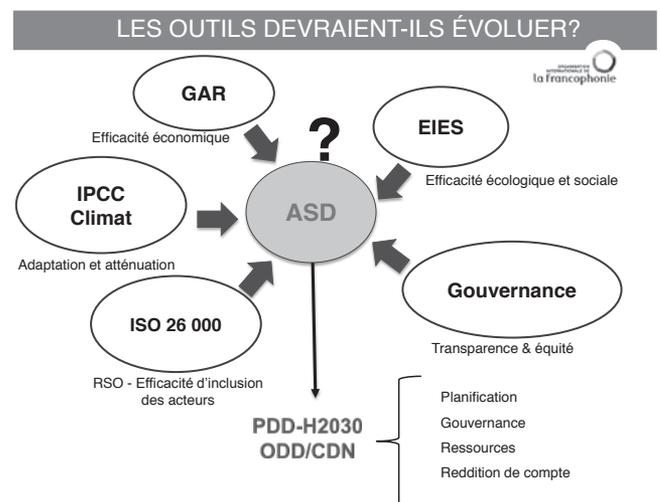


Figure 6. L'ASD, une synthèse des outils?

Source: Tounao KIRI, Formations aux pays 2016.

La démarche ASD, complétée avec les outils de planification axée sur les résultats, s'avère indispensable pour faire face à tous les défis programmatiques. Elle a donc été retenue et proposée par la Francophonie comme une approche méthodologique qui aidera les États et gouvernements membres à mettre à jour leur cadre stratégique de planification pour mettre en œuvre les ODD et leurs propres programmes nationaux de développement durable à l'horizon 2030 (PNDD-H2030).

Des formations ciblées pour développer une expertise francophone... en français!

Les expériences de ces dernières décennies montrent également que les ouvrages, outils et autres instruments de mise en œuvre des accords et engagements internationaux sont dans leur grande majorité conçus et écrits en anglais. L'expertise francophone en la matière reste peu connue, les pays ayant le plus souvent recours aux versions traduites des conceptions anglaises. Valoriser et diffuser l'expertise francophone en vulgarisant des concepts conçus en français est aussi un des enjeux majeurs pour une bonne appropriation des ODD dans le but d'optimiser leur opérationnalisation dans l'espace francophone. Le concept ASD est par conséquent fort à propos. Il servira donc de base au développement de plusieurs outils qui feront l'objet des formations que développe la Francophonie avec ses partenaires. Le principal objectif de ces formations est de permettre aux États et gouvernements membres de se concerter sur les enjeux des résultats des négociations et, plus largement, de les préparer sur les enjeux et les perspectives du Programme de développement durable à l'horizon 2030 en vue de les outiller à la gestion axée sur les résultats et à l'intégration des ODD dans leurs politiques et stratégies régionales, nationales et locales. Au-delà de la maîtrise des outils ASD, ces formations visent aussi à esquisser les grandes lignes pour l'élaboration de feuilles de route nationales de mise à jour des cadres stratégiques nationaux de planification pour l'intégration et la mise en œuvre des ODD et du PDD-H2030.

Conclusion

La mise en œuvre du PDD-H2030 et des ODD passe par une réforme des modes opératoires, aussi bien pour la planification à l'échelle macroéconomique qu'au niveau des projets de terrain comme la construction d'infrastructures. La planification axée sur les résultats, l'intégration équilibrée et la mesure des dimensions du développement durable sont devenues des impératifs pour l'atteinte des ODD. La prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes est une exigence de gouvernance dans ce monde globalisé où, avec les médias sociaux et autres technologies

de l'information et des communications, le consensus social sera la règle et non l'exception. Les perspectives d'épuisement des ressources non renouvelables imposent une reddition de comptes à un mécanisme de gouvernance mondiale continuellement scruté. La démarche ASD s'imposera aux professionnels du développement.

Pour toutes ces raisons, la Francophonie s'engage, avec son réseau d'experts et d'universités et notamment l'UQAC, dans une démarche visant à adapter les outils aux processus du PDD-H2030 et des ODD. L'ambition est d'en faire une démarche opérationnelle exemplaire et complète, de la formation des acteurs aux échanges sur les expériences et à la reddition de comptes transparente et complète dans chacune des dimensions du développement durable balisées par les ODD et leurs cibles. En favorisant le développement et la diffusion de ces outils d'aide à la décision à l'usage des pays qui seront engagés dès 2015 dans la construction de leur propre agenda 2030 pour la réalisation des ODD, la Francophonie s'assure de l'évolution accélérée de ses États membres vers le développement durable. 🌸

Bibliographie

- Nations Unies, *L'avenir que nous voulons*, 2012, A/Conf. 216/L.1*, <https://sustainabledevelopment.un.org/>.
- Nations Unies, *Résumé de la première réunion du forum politique de haut niveau chargé du suivi des activités de développement durable*, 2013, A/68/588, <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>.
- Nations Unies, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 2015, A/RES/70/1, <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>.
- Nations Unies, *Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators*, 2015, E/CN.3/2016/2, <http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/>
<http://www.boursorama.com/actualites/l-accord-d-addis-abebe-trace-la-voie-pour-mobiliser-2-500-milliards-de-dollars-d-ici-2030-pour-le-developpement-8475c5c7380dd1d26c3089f2cc26e7bb>.
- Nations Unies, Convention-cadre sur les changements climatiques, *Adoption de l'Accord de Paris*, 2015, FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1.
- Nations Unies, *Document final de la troisième Conférence internationale sur le financement du développement : Programme d'action d'Addis-Abeba*, 2015, A/CONF.227/L.1.
- Organisation internationale de la Francophonie (OIF), *Déclaration de Kinshasa*, 2012, http://www.francophonie.org/IMG/pdf/SOMMET_XIV_Decl_Kinshasa_2012.pdf



Évaluer la mise en œuvre des politiques et programmes de développement durable : où en sommes-nous ?

Nicolas TREMBLAY

Conseiller interrégional en mise en œuvre et suivi du développement durable au Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies à New York. Il appuie les gouvernements des pays membres dans l'élaboration de stratégies de suivi et d'évaluation des politiques et programmes nationaux. Son expérience professionnelle antérieure se partage entre le génie environnemental (études d'impact et processus de consultation) et la gestion de programmes humanitaires (en Afrique et en Asie). M. Tremblay détient une maîtrise en sciences appliquées de l'École Polytechnique de Montréal et un diplôme d'ingénieur de l'Université de Guelph (Ontario).

« Ce texte est informé par les observations de l'auteur, dans le cadre de son travail au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Toutefois, le contenu de l'article ne reflète pas nécessairement les points de vue et positions de l'ONU. Ce texte n'a pas été édité ni vérifié selon les normes officielles de publication de l'ONU, et l'ONU décline toute responsabilité en cas d'erreur. »

■ Contexte

Le *Programme de développement durable à l'horizon 2030* (le « Programme 2030 ») a été adopté en septembre 2015 par 193 pays réunis à l'occasion de l'Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Le Programme 2030 s'articule autour de 17 Objectifs de développement durable (ODD), couvrant l'ensemble des domaines de l'activité humaine. Le *Forum politique de haut niveau sur le développement durable* (FPHN) assure la coordination générale du Programme 2030, notamment en stimulant le partage d'expérience – sur une base volontaire – entre les pays membres.

L'un des principes fondamentaux du Programme 2030 est la reconnaissance du fait que sa mise en œuvre effective passe par une appropriation des ODD au niveau national, incluant le développement de cibles spécifiques et de mécanismes de mise en œuvre, de suivi et d'examen appropriés. Le succès du Programme 2030 est ainsi conditionné dans une très large mesure par la capacité des pays de planifier et d'assurer un suivi efficace des mesures à mettre en œuvre, d'être imputables quant à leurs engagements, de collecter des statistiques pertinentes, et d'utiliser de façon efficace les informations disponibles (statistiques nationales, données de suivi, travaux de recherche, etc.) pour améliorer notre compréhension du développement durable et des méthodes les plus prometteuses pour s'en approcher.

La Commission statistique de l'ONU a adopté en mars 2016 un cadre d'indicateurs afin d'aider les différents pays à mesurer de façon cohérente leurs progrès à l'aune des ODD¹. Le Département des Affaires économiques et sociales (DESA) de l'ONU – et en particulier la Division du Développement durable (DSD) – contribue au développement des capacités de nombreux pays en développement, dans le but d'accélérer la mise en œuvre du Programme 2030. DESA/DSD travaille notamment avec les pays suivants dans le cadre d'un projet d'appui aux systèmes de suivi, évaluation et reddition de comptes : Belize, Éthiopie, Honduras, Togo et Ouganda. Le présent article se fonde sur les observations empiriques de l'auteur, suite à un travail de diagnostic et d'analyse des besoins prioritaires par pays amorcé dans le cadre de ce projet. L'auteur tient à souligner le caractère anecdotique des données recueillies et, partant, la nature spéculative des conclusions présentées.

tremblayn@un.org

1. UN Statistical Commission, *Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators*, 2016 (<http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-IAEG-SDGs-Rev1-E.pdf>)

Ce travail a été présenté et discuté à Montréal le 10 mai 2016 dans le cadre d'une communication au Colloque « *Opérationnalisation du développement durable : quel rôle pour l'analyse systémique de durabilité* », organisé par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) et l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD).

■ Objectifs et Méthodologie

Les objectifs spécifiques de cet article sont :

- d'identifier les opportunités, les contraintes et les défis – divers et communs – auxquels font face les gouvernements des pays en développement en matière de suivi et évaluation des plans, programmes et politiques nationales de développement durable ; et
- de proposer certaines pistes de réflexion sur la base d'exemples pratiques.

La présentation des résultats s'articule autour du cycle de projet/programme, qui comprend minimalement une phase de **planification** (diagnostic, tendances, identification des parties prenantes, consultation, vision) ; une phase de **mise en œuvre** (soutenue par un processus continu de suivi des

activités et des résultats immédiats) ; et une phase d'**examen critique et apprentissage** (analyse des données de suivi, évaluation, identification des leçons apprises).

La figure 1 présente schématiquement le cycle de projet/programme en mettant l'accent sur les caractéristiques pertinentes aux objectifs de cette communication. Il est utile de noter que ce qu'on appelle communément le cycle de projet se présente ici comme l'intégration de plusieurs cycles :

- un « cycle court » qui suppose que la mise en œuvre de tout projet/programme s'appuie sur un suivi continu des activités prévues, visant à assurer la **conformité** des réalisations au regard du plan ;
- un « cycle long » qui intègre un processus d'analyse critique du plan (pertinence des objectifs, choix des activités, adéquation du processus, etc.) visant à tirer des leçons utiles pour alimenter un **processus d'apprentissage et d'amélioration** ;
- un « cycle international » qui souligne l'importance du FPHN comme lieu de **partage des leçons apprises**.

Les sections qui suivent reprennent les étapes principales du cycle de projet, telles que présentées dans la figure 1.

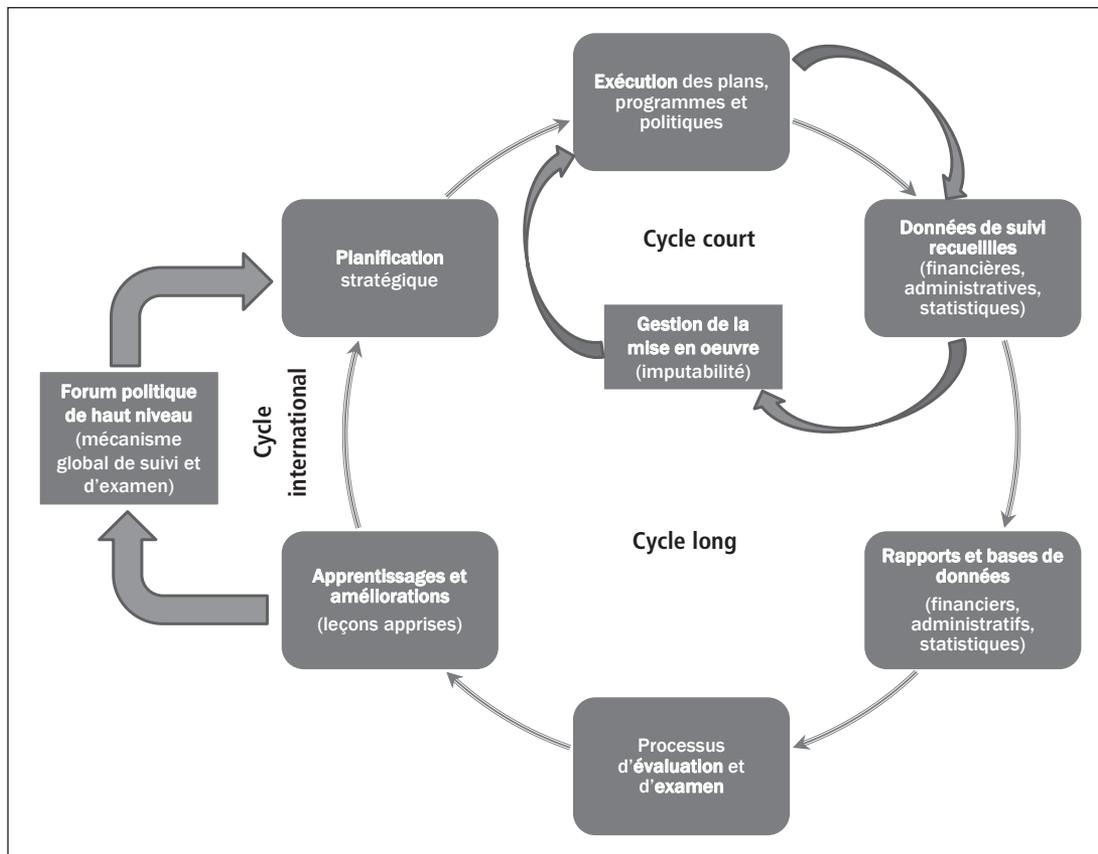


Figure 1. Cadre d'analyse : cycles de projet/programme

Source : Nicolas Tremblay, 2016.

■ Recueil des données de suivi

Il est utile de distinguer plusieurs sources de données de suivi, régulièrement recueillies et utilisées par les gouvernements, pour en relever les forces et les faiblesses.

Les **statistiques officielles** sont généralement recueillies dans le cadre d'enquêtes de terrain (sondages, recensement, etc.) sur une base récurrente. Ces informations sont colligées et gérées par des agences gouvernementales spécialisées dans le domaine de la statistique, généralement perçues comme crédibles par leurs partenaires nationaux et internationaux.

Dans plusieurs secteurs (démographie, emploi, économie, etc.), les statistiques sont établies sur la base de protocoles harmonisés à l'échelle internationale, permettant de comparer, de consolider et d'analyser les données avec les outils informatiques les plus performants. Le PIB par habitant est un exemple typique d'indicateur issu des statistiques officielles, que l'on retrouve presque toujours au sommet du cadre logique des stratégies nationales de développement (là où elles existent).

Ainsi, les statistiques officielles offrent un solide outil pour comprendre la situation d'un pays à un moment particulier et observer les tendances grâce à des indicateurs normalisés. L'utilité des statistiques officielles, dans un contexte de développement durable, est toutefois limitée par les contraintes suivantes :

- Le domaine des statistiques environnementales – et en particulier l'intégration des ressources naturelles dans l'établissement des comptes nationaux – est une discipline récente. Bien que des méthodologies robustes existent depuis quelques années², peu de données sont disponibles à l'heure actuelle, en particulier dans les pays en développement, et leur qualité laisse parfois à désirer.
- Un des principes du Programme 2030 est de ne laisser personne en rade (« *Leave no one behind* »). En vertu de ce principe, le cadre d'indicateurs adopté par la Commission statistique de l'ONU requiert un travail sans précédent de désagrégation des données recueillies, pour mieux identifier les populations à risque : femmes, jeunes, aînés, autochtones, personnes handicapées, minorités raciales, zones rurales, personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles et transgenres (LGBT), etc. Cela pose un défi aux instituts de statistique puisque, d'une part, les données historiques ne tiennent pas compte du niveau de désagrégation nécessaire et, d'autre part, la

désagrégation demande un échantillonnage plus vaste afin d'assurer la validité statistique des résultats pour tous les sous-groupes identifiés.

Dans tous les pays ciblés par le projet en cours, tout comme dans nombre de pays développés, les instituts nationaux de statistique font face à de telles contraintes de ressources qu'il est difficile d'imaginer à brève échéance un rapport couvrant l'ensemble du cadre d'indicateurs proposé. Toutefois, pays par pays, le travail détaillé d'identification et de cartographie des indicateurs existants au regard des ODD et de leurs cibles spécifiques a été amorcé.

Les **données administratives (ou statistiques administratives)**, recueillies par un vaste ensemble d'institutions (publiques, privées ou associatives) forment un conglomerat hétéroclite de données permettant d'apprécier l'exécution des programmes et projets. Ces données mesurent le plus souvent des résultats immédiats ou intermédiaires, par exemple le nombre d'emplois créés par un ministère suite à l'octroi d'une subvention, ou le nombre d'étudiants inscrits à un programme de formation professionnelle.

Les données administratives se caractérisent par leur volume (énorme), leur hétérogénéité (extrême), ainsi que par le fait qu'elles sont généralement conservées et gérées de manière décentralisée, au sein de multiples organismes ou ministères sectoriels. Dans la plupart des pays étudiés, les processus de cueillette et de consolidation des données administratives sont peu perfectionnés. Dans certains pays, les instituts de la statistique encadrent les agences sectorielles pour assurer la qualité des statistiques sectorielles et données administratives recueillies.

Un exemple illustre bien la différence de gestion entre statistiques officielles et données administratives. L'institut national de la statistique éthiopien dispose d'ordinateurs à écran tactile pour les enquêtes auprès des ménages, ce qui permet le transfert, le nettoyage et l'analyse des données en temps réel grâce à un logiciel spécialisé. Toutefois, les institutions dépendant des bureaux décentralisés des Ministères de la Santé et de l'Éducation (écoles, cliniques, hôpitaux) n'ont pas accès à un tel équipement et fournissent leurs rapports sur papier, pour consolidation manuelle par les fonctionnaires du Ministère dans le cadre des revues sectorielles menées par le Cabinet, ce qui alourdit la charge de travail et réduit la fiabilité des données recueillies³.

2. Notamment le *System for Environmental-Economic Accounting* développé par la Division de la statistique de l'ONU (<http://unstats.un.org/unsd/envaccounting/seea.asp>).

3. Conversation de l'auteur avec M. Habtamu Getachew, National Planning Commission of Ethiopia, présenté dans N. Tremblay et S. Awulachew, *Mission Report: Capacity Development for Integrated Sustainable Development Planning, Monitoring, Evaluation and Reporting, Ethiopia*, octobre 2015.

En bref, dans les pays couverts par le projet, le risque d'erreur, de manipulation ou simplement de perte d'informations est généralement élevé, s'agissant de données administratives.

Certains pays consentent depuis quelques années un effort croissant à la collecte de certaines données nécessaires pour mesurer la performance des institutions gouvernementales (ministères et organismes publics). C'est notamment le cas de l'Ouganda et le Honduras, auxquels nous nous attarderons.

Les **données comptables** – soit les budgets et dépenses des gouvernements et de leurs partenaires publics – sont habituellement gérées avec rigueur en fonction de règles bien établies. Les attentes du public et des bailleurs de fonds en matière de probité exigent de plus que ces données – et leurs pièces justificatives – soient conservées dans un système de gestion de l'information robuste.

Les systèmes de gestion comptable des pays à l'étude ont, dans plusieurs cas, fait l'objet de vastes programmes d'appui financés par des partenaires internationaux. Ces systèmes d'information sont, pour la plupart, accessibles de l'ensemble des bureaux du gouvernement jusque dans les zones les plus reculées du pays. Au Belize, le Ministère de la Fonction publique assure la formation et la mise à niveau régulière de tous les agents appelés à utiliser le logiciel de gestion comptable⁴.

L'information comptable est celle qui fait l'objet du plus grand soin, gérée en temps réel avec les outils informatiques les plus performants. Il s'agit d'une opportunité sur laquelle nous reviendrons. Il est toutefois nécessaire de souligner une limite des systèmes de comptabilité traditionnels : ils se fondent sur un plan comptable (*chart of accounts*) qui caractérise chaque dépense en fonction de la nature du bien ou du service consommé (p. ex. l'achat de matériel consommable, les voyages, les ressources humaines) et non en fonction des résultats désirés. La gestion budgétaire « axée sur les résultats », là où elle se pratique de façon structurée (en Ouganda et au Honduras, entre autres), requiert des aménagements ou des ajouts dans les logiciels de gestion comptable.

Les statistiques officielles et les données administratives et comptables sont les sources principales d'information dans le suivi des plans nationaux de développement. Toutefois, il importe de souligner l'existence d'**autres sources d'information**, dont le potentiel reste à exploiter :

- les données issues des organisations de la société civile (recherche, enquêtes, etc.) ;

- les travaux de recherche scientifique ;
- les données massives (*big data*), soit l'exploitation de données recueillies de façon automatisée, par exemple les sujets abordés dans les moteurs de recherche, l'intensité des communications sans fil dans certaines zones à certains moments, etc.

Rapports, bases de données et accès à l'information

Les processus de reddition de comptes et les exigences d'imputabilité conditionnent le devenir des données statistiques, administratives ou financières recueillies à la base. Les forces et faiblesses des différents systèmes de gestion et de sauvegarde des données dans les pays étudiés peuvent être aisément résumées.

Les **statistiques nationales** sont généralement perçues comme une richesse que les étudiants, journalistes et chercheurs utilisent comme matière première pour analyser les questions les plus diverses. Pour ce faire, les statistiques doivent être publiques et faciles d'accès, comme en Éthiopie⁵. C'est généralement le cas, bien que la facilité d'accès aux données varie d'un pays à l'autre dans notre maigre échantillon. C'est le cas également des données financières, avec toutefois des protocoles d'accès à l'information différents.

Sans surprise, c'est au niveau des **données administratives** que l'accès à l'information est le plus complexe, en raison de la multiplicité des sources concernées. Il est toutefois utile de souligner que certains pays ont fait des efforts considérables dans certains secteurs, notamment le Belize, dont le système d'information sur la santé est présenté comme un modèle⁶.

Comme il a été établi plus haut, les systèmes de gestion des données comptables sont les plus développés et standardisés. L'Ouganda et le Honduras ont développé, chacun de son côté, des systèmes assez similaires de gestion par résultat des financements publics. Dans ces deux pays, les rapports de dépenses sont accompagnés, dans les mêmes bases de données, de rapports d'avancement des activités (sur la base d'indicateurs préétablis dans le cadre du Plan national). Cela permet de relever le minimum d'imputabilité pour y inclure non seulement la gestion financière, mais également les engagements de performance, et de conserver ces données administratives dans un système de base de données robuste, associé au logiciel de gestion comptable, qui par

4. Conversation de l'auteur avec M. Marcelino Choco, Belize Ministry of Public Service, avril 2016.

5. <http://www.csa.gov.et/>.

6. <http://health.gov.bz/www/attachments/article/169/BHIS-Booklet02.pdf>.

ailleurs facilite l'accès à l'information⁷. En Ouganda, les rapports sont mis en ligne⁸ et font l'objet de multiples commentaires par les internautes, interpellant les fonctionnaires responsables.

Les rapports réguliers des ministères, des organismes ou de l'ensemble de l'administration publique contiennent un mélange de données statistiques, administratives et financières permettant un suivi de l'action du gouvernement. Ces rapports sont généralement utilisés en premier lieu par le Cabinet, le Bureau de la présidence ou le Bureau du premier ministre pour évaluer le travail de l'administration un secteur à la fois, et présentent généralement une grande quantité d'informations chiffrées. Les rapports sectoriels sont aussi utiles au suivi du Plan national de développement et permettent parfois d'identifier des leçons utiles au gouvernement et à ses partenaires. Toutefois la forme, l'organisation et le contenu de ces rapports varient considérablement d'une année à l'autre (et d'une administration à l'autre) et les informations sont conservées dans de nombreuses bases de données, de qualité et de fiabilité inégales, ce qui restreint considérablement la possibilité de comparer les données de différentes années pour analyser les tendances. C'est ainsi que l'on peut évoquer le concept de « données à usage unique ».

■ Procédures d'évaluation et d'examen

Dans tous les pays visités dans le cadre du projet en cours, c'est au niveau des procédures d'évaluation et d'examen que se sont fait jour les plus importantes lacunes. Dans les pays visités, les évaluations externes sont le plus souvent menées dans le cadre de projets et programme appuyés par des partenaires extérieurs, en réponse à leurs exigences.

Les procédures d'examen sectoriel, par ailleurs, sont généralement menées sans consultation publique et sans travail préalable d'évaluation externe, bien que dans de nombreux cas (par exemple en Ouganda et au Belize), des associations de la société civile et le milieu académique sont associés. Il s'agit essentiellement de séances de reddition de comptes.

Il est utile de mentionner des initiatives d'examen public d'envergure, notamment l'examen de mi-parcours prévu de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE), au Togo. Mais ces exercices, qui ont eu lieu dans plusieurs pays avec l'appui des Nations Unies, sont

7. Mario Baide, Segretaria de Coordinación General de Gobierno (SCGG) de Honduras, présentation à l'atelier interrégional *Maintaining the 2030 Sustainable Development Agenda into National Development Strategies*, Incheon, République de Corée, novembre 2015.

8. <http://budget.go.ug/>.

exceptionnels et menés à l'extérieur du cadre habituel de l'action gouvernementale.

■ Utilisation et valorisation des données : les grands défis de l'imputabilité et de l'apprentissage

Le portrait brièvement dressé dans les sections qui précèdent nous amène à évaluer l'efficacité des systèmes de suivi en fonction de leurs deux utilisations principales : imputabilité et apprentissage.

Dans tous les pays visités, la circulation des données administratives et financières reflète la hiérarchie institutionnelle, qui s'impose par la reddition de comptes et par l'existence, au moins théorique, de potentielles sanctions administratives, politiques ou budgétaires.

Les données non financières (c'est-à-dire les statistiques, données administratives et autres sources d'information exploitées) sont utilisées de manière plus ou moins systématique pour expliquer et illustrer la performance des parties prenantes au regard du plan national. À l'exception du Honduras et de l'Ouganda, les données administratives des pays étudiés ne font pas l'objet d'un suivi régulier directement lié à des indicateurs et des cibles de performance précis. L'imputabilité des agents techniques, administratifs ou politiques à plusieurs niveaux est assurée dans une certaine mesure par un processus de suivi régulier et de rapports périodiques.

Si une norme d'imputabilité (largement axée sur l'utilisation conforme des budgets – le « cycle court » de notre cadre d'analyse) est préservée dans les pays à l'étude, la capacité d'apprendre et d'identifier les meilleures pratiques de mise en œuvre du développement durable (le « cycle long ») reste sous-développée. D'une part, la culture de gestion axée sur les résultats – bien que partiellement comprise et généralement acceptée en principe – reste exogène dans les administrations publiques. D'autre part, les réseaux et systèmes de bases des données (en particulier administratives) et les procédures d'évaluation externe et d'examen systématique des projets, politiques et investissements sont inadéquats.

■ Les pistes prometteuses

Les quelques pays visés par le présent projet ne nous permettent pas de dresser un diagnostic général des pays en développement, mais nous offrent toutefois des pistes de réflexion et des amorces de réponses à certains des problèmes communs.

Alignement du cadre statistique national – Dans tous les pays visés, le diagnostic a inclus un examen des indicateurs

du plan national de développement et du Programme 2030, ainsi qu'un inventaire des données recueillies par les différents ministères et par l'agence statistique nationale. Il est rassurant de constater que la majorité des données nécessaires au suivi du Programme 2030 sont déjà collectées (plus de 70% en Ouganda⁹). Dans plusieurs cas, notamment au Belize, les autorités nationales souhaitent instituer un cadre unique de collecte de données pour un tableau de bord unifié qui tient compte simultanément des engagements nationaux et internationaux¹⁰.

« **Follow the money!** » (Suivez l'argent!) – En Ouganda comme au Honduras, les autorités nationales ont décidé de soutenir la mise en œuvre du Programme 2030 par un processus de budgétisation axée sur les résultats. Ces systèmes permettent un suivi plus robuste de certaines données administratives et une standardisation des données recueillies. La budgétisation axée sur les résultats, si elle est associée à des indicateurs pertinents, engage la responsabilité de tous les gestionnaires dans un processus de suivi de performance.

Données administratives – Les données administratives sont les plus difficiles à gérer en raison de leur quantité et de leur diversité. Si elles ne sont pas gérées et conservées dans un système national associé au système comptable, elles doivent quand même être conservées de façon sécuritaire et rester disponibles à une variété d'utilisateurs, sans quoi le risque est celui de recueillir des données « à usage unique », qui ne permettent pas de faire progresser les connaissances ou améliorer les pratiques. Si le cadre de suivi des données comptables est trop restrictif pour l'ensemble des données administratives importantes, alors il est important de solliciter l'appui des services statistiques, qui ont en général les compétences nécessaires en matière de gestion de l'information et archivage.

Ouverture au public – Au Togo, l'examen de mi-parcours du plan national sera public. En Ouganda, certaines données administratives sont en ligne en temps réel, et les membres du public utilisent Internet pour communiquer leurs objections et questions. Ces signes d'ouverture croissante et de démocratisation de l'information montrent une tendance à la participation accrue de diverses parties prenantes. Cette



Les participants au Colloque « Opérationnalisation du développement durable : quel rôle pour l'analyse systémique de durabilité? », tenu dans le cadre du 84^e Congrès de l'ACFAS, 10-11 mai 2016, Montréal, Canada-Québec.

tendance doit se poursuivre afin de générer, au sein des populations, une forte demande d'imputabilité, de justice et d'efficacité. Un accès public aux données permet également d'exploiter le travail des journalistes, chercheurs et autres acteurs de la société civile pour alimenter le débat et l'analyse des politiques, programmes et investissements publics.

Participation au Forum politique de haut niveau (FPHN) – Le Togo, l'Ouganda et 20 autres pays (développés et en développement) seront présents au FPHN de juillet 2016 et présenteront le bilan des progrès à ce jour et des leçons apprises dans la mise en œuvre du Programme 2030. Ce lieu d'échange doit être soutenu non seulement par l'ONU, mais par l'ensemble des pays membres afin de devenir un rendez-vous constructif et un accélérateur pour le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

■ Conclusion

La gouvernance du développement durable requiert l'accès à un ensemble de données très diverses qu'il faut d'une part recueillir, mais également rendre publiques, conserver de façon sécuritaire et exploiter dans un cadre qui permet de tirer des enseignements utiles aux niveaux local, national et international. Ce défi engage les pays dans un processus d'amélioration continue et d'apprentissage. Les Nations Unies, et en particulier le Forum politique de haut niveau sur le développement durable, offrent un forum pour le partage de ces expériences. 🌟

9. Imelda Atai, Uganda Bureau of Statistics, présentation à l'atelier interrégional *Mainstreaming the 2030 Sustainable Development Agenda into National Development Strategies*, Incheon, République de Corée, novembre 2015.

10. Pat Wiezmann, Ministry of Environment and Sustainable Development of Belize, conversation avec l'auteur.



Une plateforme de transformation pour le développement durable

François FORTIER, Ph. D.

François Fortier est conseiller interrégional en politiques de développement durable au Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies à New York. Il travaille avec les gouvernements des États membres et autres intervenants dans les domaines de la durabilité, de la transition énergétique, du changement climatique, ainsi que de la gestion des connaissances et de technologies de l'information pour le développement. M. Fortier détient un doctorat en sciences politiques de l'Université York à Toronto et est l'auteur de plusieurs articles et ouvrages scientifiques sur l'économie politique de ces thématiques.

Ce texte reflète les travaux de l'auteur, notamment au sein de l'Organisation des Nations Unies. Toutefois, le contenu de l'article ne représente pas nécessairement les points de vue et positions de l'ONU. Ce texte n'a pas été édité ni vérifié selon les normes officielles de publication de l'Organisation, qui décline toute responsabilité en cas d'erreur.

■ Problématique

Malgré un demi-siècle de préoccupations environnementales, des *Printemps silencieux* de Rachel Carson au *Programme de développement durable à l'horizon 2030* de l'Assemblée générale des Nations Unies, en passant par Stockholm et Rio, le concept de développement durable reste encore ambigu et sa mise en œuvre, jonchée d'obstacles. Les « trois piliers » du développement durable (économique, social et environnemental) sont de forces bien inégales, alors que les disparités sociales se sont élargies et que le système planétaire s'épuise – du changement climatique à l'acidification océanique et à la perte de biodiversité.

Chemin faisant, notre connaissance des problèmes du modèle moderniste du développement et des possibles solutions dites *durables* a pourtant progressé considérablement. Nous comprenons désormais les grands traits – voire, souvent, les fins détails – des rapports interdimensionnels de durabilité, catégorisés selon les trois piliers ou les 17 Objectifs de développement durable (ODD). Ce sont en fait des rapports entre la production de valeur économique, sa distribution (toujours contestée) pour la satisfaction de besoins humains et sociaux, et l'impact écologique de cette consommation de ressources et de ses rejets dérivés. Témoin du progrès de cette compréhension, l'exemple du changement climatique est probant : de l'insouciance d'il y a 30 ans, les mécanismes de réchauffement planétaire sont aujourd'hui sans équivoque, les causes clairement ciblées, et les solutions connues et réalisables. Des questions persistent bien sûr quant à certains aspects, telles l'imminence de points de bascule ou la nature des nouveaux équilibres écologiques qui leur succéderont, mais ces incertitudes ne font que souligner la nécessité et l'urgence du développement durable, sans le remettre en cause. Des modèles plus complets que les trois piliers sont ainsi apparus, notamment dans un rapport du Secrétaire général Ban Ki-moon en préparation au PDD-H2030 (figure 1), illustrant la complexité des liens entre personnes, prospérité, paix, partenariats et planète, et la nécessité de leur intégration.

Pourtant, en dépit des acquis scientifiques et techniques des dernières décennies, nos stratégies, politiques et programmes de développement demeurent obstinément léthargiques, enlisés dans des discours décrépits de croissance débridée, le plus souvent aux dépens des besoins humains et sociaux et, presque toujours, des écosystèmes. Les blocages administratifs et politiques qui en résultent sont nombreux. Des institutions nées de modèles verticaux, mandatées par secteurs, dans une logique de cloisonnement plus compétitive que coopérative, sont désormais désuètes et incapables de relever les défis du développement durable. Les compétences professionnelles deviennent ainsi déphasées, les ressources financières gaspillées, et la reddition de comptes demeure insuffisante (voir N. Tremblay, dans ce numéro).

fortier@un.org

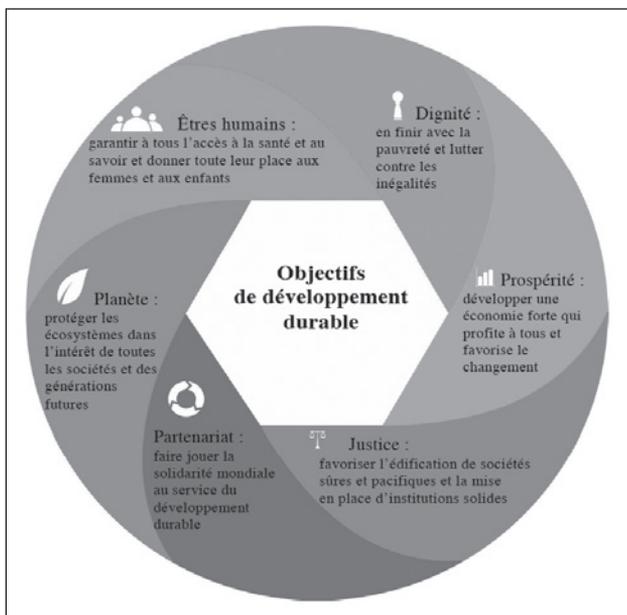


Figure 1. Six points clés pour la réalisation des ODD

Source : Assemblée générale des Nations Unies, *La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète. Rapport de synthèse du Secrétaire général sur le programme de développement durable pour l'après-2015*, www.un.org, 4 décembre 2014.

Avec le recul, il appert que ce qui a moins progressé sous « l'ère du développement durable », c'est la difficulté de changer l'économie politique qui sous-tend le développement : les intérêts des acteurs, leurs stratégies, relations, alliances et discours, faisant souvent et violemment obstacle à une nécessaire transformation vers la durabilité. À cet égard, nos analyses et stratégies s'arrêtent trop souvent au pied d'une éventuelle « volonté politique » qui, par naïve espérance, terminerait ce difficile parcours de transformation. L'éléphant dans la pièce cependant, le secret de polichinelle, c'est qu'au-delà de nos sciences et techniques de la durabilité, nous devons aussi, et résolument, confronter sa politique, lever le voile sur ses acteurs et dynamiques pour reconnaître ceux qui, dans cette « volonté politique », sont alliés ou ennemis, et naviguer en toute clarté dans les synergies, compromis et conflits nécessaires à la transition. C'est ainsi que l'analyse systémique de la durabilité paraît non seulement utile, mais aussi nécessaire à cette transition. C'est une vue d'ensemble des rapports complexes entre dimensions de la durabilité, mais aussi entre ces dimensions et les mécanismes de « gouvernance » et dynamiques de pouvoir qui régissent ces rapports (voir Tremblay, Lanmafankpotin et Villeneuve, dans ce numéro).

■ La plateforme

C'est dans cette optique, et dans la foulée de l'adoption du PDD-H2030, qu'une récente initiative de la Division pour le développement durable du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations

Unies (DDD-DAES) appuie le développement d'une telle analyse systémique, voulant offrir cette vue d'ensemble des rapports interdimensionnels de la durabilité et des forces politiques qui les animent.

Cette initiative veut aussi reconnaître que sur le terrain, du local au global, d'innombrables expériences ont permis de tester des solutions, d'en tirer des leçons, et d'en extrapoler des méthodes et instruments génériques, souvent inspirants et parfois applicables à d'autres réalités. C'est là un vaste inventaire d'outils déjà développés pour la création ou l'adaptation de politiques sectorielles de durabilité, dont il faut tirer parti. Ces outils cependant demeurent souvent peu documentés, difficiles à comparer et transférables seulement sous de strictes conditions. De plus, ils sont parfois incongrus à une approche intégrée du développement durable, voir contradictoires entre eux. Néanmoins, conjugués à une perspective systémique, ils peuvent mieux s'articuler et compléter l'arsenal des stratégies de transition. C'est ce puissant amalgame d'analyse systémique et d'outils d'opérationnalisation du développement durable que le DDD-DAES voudrait maintenant mettre à disposition de toutes parties prenantes aux stratégies de durabilité, au moyen d'une plateforme interactive.

Une telle plateforme aura ainsi deux fonctions clés. Tout d'abord, elle offrira un cadre d'analyse systémique guidant les parties prenantes à dresser un portrait d'ensemble d'un contexte donné (national, régional, local), de son statut actuel de durabilité et des options d'intervention possibles. Cet élément s'établira largement sur la Grille d'analyse de durabilité de l'IFDD et de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC (voir Riffon, Tremblay et Villeneuve dans ce numéro) et sur la modélisation *iSDG* déjà réalisée par le Millennium Institute. Ce cadre s'inspire également du « beignet vert » de Kate Raworth¹ (figure 2), établissant les liens entre les dimensions de durabilité, groupés selon les fondements sociaux (l'intérieur de la bande verte) et les limites planétaires (périphérie de la bande, selon les travaux de Rockström *et al.*)². Le cadre intégrera ainsi transversalement les objectifs de fond (notamment les 17 ODD), et pointera vers l'harmonisation et la cohérence horizontale des politiques, à travers les institutions, et verticalement, du global au local. Le cadre éclairera ainsi les connexions complexes entre ces dimensions, acteurs et espaces, et permettra de tester différents scénarios de politiques, selon leurs implications. Une fois terminée, l'analyse du cadre aura mis

1. Kate Raworth (2012), *A Safe and Just Space for Humanity : Can We Live within the Doughnut?*, Oxfam, <https://www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity>.
2. Voir Will Steffen *et al.* (2015), « Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet », *Science*, vol. 347, n° 6223, février.

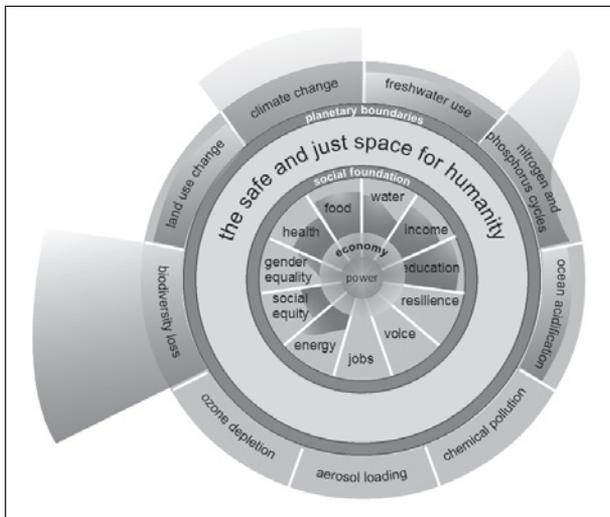


Figure 2. Le concept du « donut ».

Source : Adapté de l'auteur

l'accent sur les changements politiques nécessaires, identifiant des stratégies d'intervention réalistes et viables.

Le second composant de la plateforme est un inventaire des outils d'aide au développement des politiques de durabilité. Cet inventaire guidera les pouvoirs publics et autres parties prenantes dans leur recherche de solutions concrètes pour adopter de nouvelles politiques ou réformer les politiques existantes. Des centaines de ces outils sont en effet déjà disponibles, tels des modèles macroéconomiques sur l'axe de sécurité eau-énergie-alimentation, des directives d'engagement des parties prenantes, des listes génériques d'indicateurs ou des recensions d'initiatives locales en durabilité. Ainsi, l'inventaire facilitera le tri et l'identification des outils correspondant le mieux aux besoins relevés lors de l'étape antérieure d'analyse systémique.

En bref, la plateforme facilitera l'analyse et l'articulation des besoins en politiques de durabilité et guidera l'établissement de politiques appropriées, selon le modèle décrit à la figure 3.

Le développement de la plateforme a déjà fait l'objet de consultations de partenaires, d'experts indépendants et d'intervenants en politiques nationales de durabilité œuvrant dans plusieurs pays. L'inventaire est encore naissant, mais il révèle déjà l'ampleur et la diversité des travaux entrepris depuis longtemps par un grand nombre d'experts. Les prochaines étapes seront de compléter l'élaboration d'un prototype, permettant l'interaction des partenaires pour le raffinement de la structure et des composants de la plateforme, ainsi que son pilotage dans quelques contextes nationaux. Dès lors, la plateforme sera disponible en ligne et librement accessible pour des travaux d'élaboration de politiques, autoadministrés ou avec l'appui des partenaires.

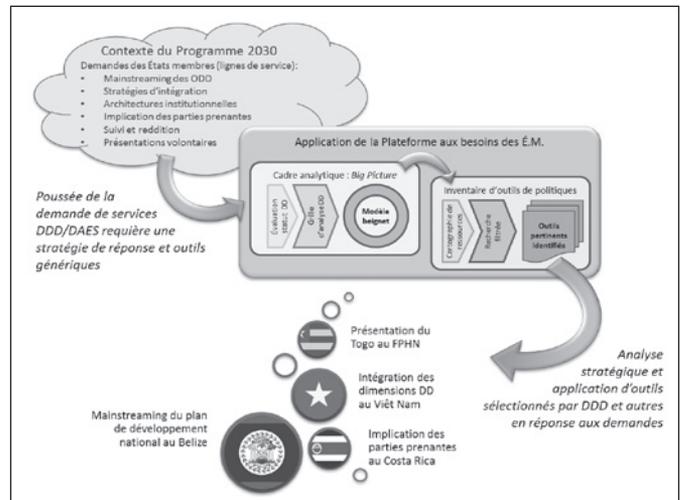


Figure 3. Flux de travail schématisé de la plateforme

Source : DESA.

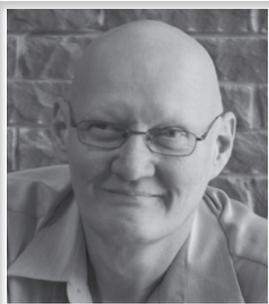
L'avancement du projet nous permet d'espérer une plateforme fonctionnelle au cours de 2017.

Conclusion

En valorisant l'analyse systémique, notamment ses dimensions nécessairement politiques, et en répertoriant des outils diversifiés déjà existants, le projet de plateforme décrit dans cet article se veut un instrument de compréhension, d'apprentissage collaboratif, et d'aiguillage entre besoins et offres de services. Il se veut ainsi un centre de référence (*clearinghouse*) favorisant l'adoption des outils les plus appropriés aux besoins des parties prenantes à la mise en œuvre du PDD-H2030. Nous croyons que cette initiative permettra de fédérer les expertises et d'accélérer l'opérationnalisation du développement durable, favorisant la reddition de comptes et le repérage des trajectoires les plus prometteuses. ✨

Bibliographie

- Assemblée générale des Nations Unies, *La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète. Rapport de synthèse du Secrétaire général sur le programme de développement durable pour l'après-2015*, 4 décembre 2014, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/700&Lang=F.
- Raworth, Kate (2012), *A Safe and Just Space for Humanity : Can We Live within the Doughnut ?*, Oxfam, <https://www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity>.
- Rockström, Johan *et al.* (2009), « A safe operating space for humanity », *Nature*, vol. 461.
- Steffen, Will *et al.* (2015), « Planetary boundaries : Guiding human development on a changing planet », *Science*, vol. 347, n° 6223, février.



Climat et développement durable : la grande synergie

Claude VILLENEUVE

Claude Villeneuve est professeur titulaire au département des sciences fondamentales de l'Université du Québec à Chicoutimi et directeur fondateur de la Chaire en éco-conseil. Depuis 40 ans, il partage sa carrière entre l'enseignement supérieur, la recherche et les activités de terrain en sciences de l'environnement. Ses travaux dans le domaine du développement durable ont fait l'objet de plusieurs publications, dont une dizaine de livres. Il est membre du Conseil d'orientation de l'IFDD depuis 2011.

L'automne 2015 a été fertile en avancées pour le développement durable. D'abord, en septembre, ont été adoptés par l'Assemblée générale des Nations unies les 17 Objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles qui constituent le cœur du programme de développement à l'horizon 2030 (PDD-H2030). À peine deux mois plus tard, la 21^e Conférence des Parties (CdP 21) se concluait à Paris avec un accord historique qui permet d'espérer limiter « bien au-dessous de 2 °C » le réchauffement du climat planétaire avant la fin du siècle. Sachant que l'ODD 13 porte sur la lutte aux changements climatiques et l'adaptation nécessaire pour y faire face, ces deux accords seraient-ils redondants, ou au contraire synergiques? Ce sera l'objet du présent article.

■ Un constat effrayant

Malgré l'adoption de la Convention-cadre sur les changements climatiques lors du Sommet de Rio en 1992 et la mise en œuvre du Protocole de Kyoto en 2005, les émissions de gaz à effet de serre dans l'atmosphère n'ont cessé d'augmenter. On estime qu'elles étaient de 60% plus élevées en 2014 qu'en 1990. Comme l'indique la figure 1, tirée des données de l'observatoire de Mauna Loa à Hawaï, la concentration en dioxyde de carbone de l'atmosphère augmente inéluctablement, année après année. En avril 2016, elle dépassait 407 parties par million, comparativement à 403 ppm au même moment en 2015. En comparaison, la concentration de référence à l'époque préindustrielle oscillait autour de 283 ppm et en 1958, elle atteignait 310 ppm lorsque la mesure systématique de la concentration de CO₂ a débuté (Villeneuve, 2013).

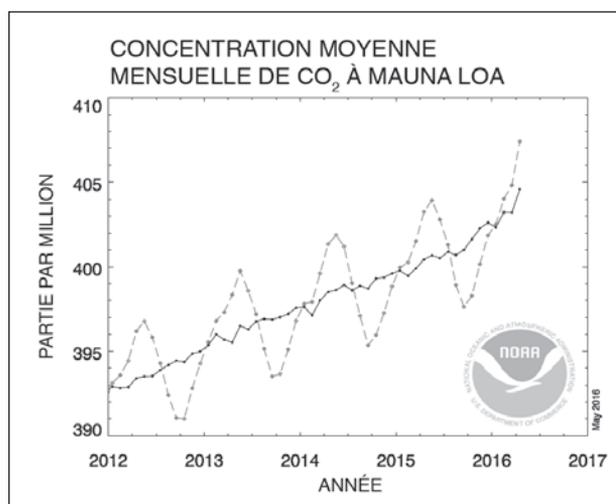


Figure 1. Mesure de la concentration de CO₂ atmosphérique

Source : <http://www.esrl.noaa.gov/gmd/ccgg/trends/>.

Claude_Villeneuve@uqac.ca

Les causes de cette augmentation sont multiples, mais la croissance économique accélérée des pays émergents et leur dépendance aux carburants fossiles comme source d'énergie primaire, l'augmentation du transport (camions, véhicules légers, transport maritime et aérien), l'augmentation de la production agricole et de l'élevage pour nourrir une population qui augmente d'un milliard de personnes tous les 15 ans ont largement contribué à ce constat. Or, le cinquième rapport du Groupe de travail 1 du GIEC, paru en 2013, ne laisse aucune ambiguïté sur le sujet : l'augmentation de la concentration de gaz à effet de serre dans l'atmosphère provoque un réchauffement du climat global qui pourrait dépasser quatre degrés avant la fin du présent siècle (GIEC, 2013).

■ L'Accord de Paris

Pour espérer influencer les tendances lourdes qui nous conduisent inéluctablement vers une catastrophe climatique, il faudra agir, vite et fortement, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre de tous les pays, de tous les secteurs industriels, et multiplier les puits de carbone, voire déployer des technologies à émissions négatives pour arriver à stabiliser le climat dans une zone où il sera possible de s'adapter tout en assurant la satisfaction des besoins d'une population toujours croissante. Vaste programme ! C'est dans ce contexte que l'Accord de Paris (UNFCCC, 2015) s'est conclu en décembre 2015.

Chaque pays signataire de l'Accord doit maintenant se préparer à mesurer ses émissions et à en rendre compte annuellement. Les pays doivent aussi soumettre des contributions prévues déterminées au niveau national (CPDN)¹. Les CPDN représentent les divers moyens et projets d'action soit pour le plafonnement des émissions de GES, soit pour la réduction de leur quantité ou de leur intensité. Ils peuvent aussi contenir des objectifs d'adaptation visant à réduire leur vulnérabilité (encadré 1).

Les CPDN peuvent s'appliquer dans le secteur énergétique, dans le domaine forestier ou dans des projets agricoles, par exemple. L'ensemble des CPDN présentées pour la conférence de Paris est loin de suffire à atteindre l'objectif de l'Accord, mais il est prévu que les pays présentent de nouvelles CPDN à intervalles de cinq ans, en espérant qu'elles seront de plus en plus contraignantes pour stabiliser, dans un premier temps, puis réduire à zéro les émissions nettes de GES. Éventuellement, il faudra que la population mondiale devienne carbonégaive, c'est-à-dire que nos activités

Encadré 1. Les objectifs des CPDN

Les contributions nationales regroupent deux types d'objectifs :

- Les **objectifs d'atténuation** visent à réduire les émissions de gaz à effet de serre, par exemple en modifiant les techniques de production employées. La contribution de chaque État doit présenter des éléments chiffrables et faire mention de l'année de référence, de la période d'engagement et du calendrier de mise en œuvre, en plus de préciser les méthodologies employées pour estimer les émissions de GES.
- Les **objectifs d'adaptation** visent à réduire la vulnérabilité des systèmes naturels et humains aux effets des changements climatiques réels ou prévus. La contribution aux objectifs de ce volet est volontaire.

Source : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/climat/paris-2015-cop21/les-contributions-nationales-pour-la-cop-21/>.

absorbent plus de CO₂ qu'elles n'en produisent. Selon qu'on veut limiter le réchauffement à deux degrés ou moins, cette échéance devra se produire dès 2055 pour 1,5 °C, comme l'indique la figure 2. On y constate aussi que la vitesse à laquelle on devra réduire les émissions augmente en fonction du moment où les mesures appliquées permettront de plafonner la contribution annuelle de l'humanité au réchauffement climatique.

Plusieurs observateurs, dont l'auteur (Villeneuve, 2013), doutent que cet objectif soit atteignable, ce qui ne signifie pas qu'il faille baisser les bras pour autant. En effet, les conséquences d'un réchauffement au-delà de deux degrés entraînent une grande incertitude, particulièrement dans les pays et les régions les plus vulnérables. En conséquence, il faudra s'adapter, atténuer la vulnérabilité et protéger les populations et les activités économiques indispensables ainsi que les écosystèmes contre les effets prévisibles du réchauffement. C'est dans ce sens que l'ODD 13 a été intitulé : « Prendre d'urgence les moyens pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

■ Un objectif au cœur du développement durable

L'ODD 13 comporte deux volets : lutter contre les changements climatiques et lutter contre les répercussions des changements climatiques. Ces deux voies, bien qu'émanant

1. L'IFDD a organisé un atelier sur les CPDN à Genève en février 2015 (voir <http://www.ifdd.francophonie.org/ifdd/nouvelle.php?id=337>).

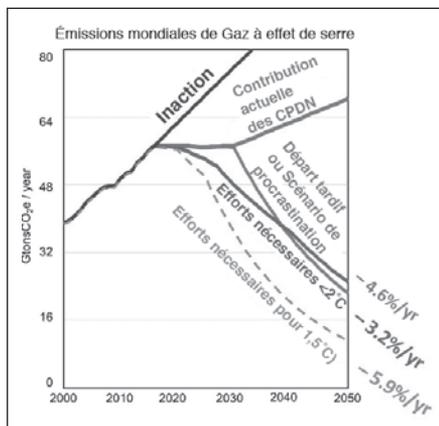


Figure 2. Contribution des CPDN actuelles pour atteindre l'objectif de l'Accord de Paris

Source : Climate Interactive, 20 avril 2016, <https://www.climateinteractive.org/programs/scoreboard/early-ambition/>.

de deux cadres différents et ayant leur propre dynamique et leurs propres défis, doivent se renforcer mutuellement et être liées. La lutte contre les changements climatiques nécessitera une augmentation importante de l'efficacité énergétique et de la proportion d'énergie renouvelable offerte aux consommateurs, une réduction de l'intensité carbonique des carburants, une gestion durable des écosystèmes, comme les forêts, les sols et les terres humides, qui absorbent les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que la préservation de leur équilibre. La lutte contre les répercussions des changements climatiques aidera les communautés et les pays à s'adapter à certaines conséquences qui seront inévitables, par exemple la montée du niveau de la mer. Il faudra donc un renforcement de la résilience des infrastructures, de la sécurité civile, des services de prévision météorologique, une éducation de base et spécialisée et des adaptations du système de santé pour faire face aux épisodes climatiques inhabituels (Ouranos, 2015).

Ces mesures et ces actions peuvent contribuer, directement ou indirectement, à la réalisation de la majorité des ODD. Les mesures prises actuellement pour lutter contre les changements climatiques, telle l'amélioration de l'efficacité énergétique, ont déjà contribué à l'amélioration de la performance des industries, soutenant la croissance économique durable et contribuant ainsi à l'avancement de l'ODD 8. Dans le même ordre d'idées, en favorisant le déploiement de parcs d'éoliennes et de panneaux photovoltaïques permettant de réduire l'intensité carbonique de l'électricité, on augmente la demande pour ces technologies, ce qui a stimulé la recherche et l'innovation (ODD 9). Par exemple, les offres d'emploi dans l'industrie solaire et dans l'énergie éolienne et celles qui sont liées à l'efficacité

énergétique ne cessent d'augmenter depuis deux décennies². On peut imaginer que cette tendance se poursuivra et s'accélérera à mesure que des objectifs fixés par les gouvernements en matière d'énergie éolienne, solaire et hydroélectrique seront atteints.

Il est impératif de lutter contre les répercussions des changements climatiques si nous voulons éradiquer la pauvreté (ODD 1), assurer la sécurité alimentaire (ODD 2), améliorer les moyens de subsistance, promouvoir la prospérité et léguer aux générations futures un monde performant et habitable. Les liens avec l'ODD 3 (santé) sont aussi évidents. Les répercussions des changements climatiques sur les maladies transmises par des arthropodes, les conséquences des coups de chaleur affectant les populations vulnérables comme les personnes âgées, les malades chroniques et les enfants peuvent être réduites par des mesures d'adaptation. L'ODD 4 (éducation) rejoint l'article 6 de la CCNUCC en matière d'éducation, de formation et de sensibilisation du public. Les liens avec l'ODD 6 (eau potable et assainissement), l'ODD 14 (mers et océans), l'ODD 15 (écosystèmes terrestres) et, naturellement, l'ODD 17 (coopération internationale) sont aussi évidents. Cette relation essentielle a été reconnue par les gouvernements et la société en général dans l'Accord de Paris.

L'ODD 9, « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation », souligne la nécessité impérieuse de mettre en place une infrastructure afin de faire face, entre autres, aux phénomènes météorologiques extrêmes ou à la hausse du niveau de la mer. Il souligne aussi qu'il est indispensable de mettre au point des procédés industriels plus propres et plus efficaces, plus économes en ressources et moins polluants, notamment en générant moins de gaz à effet de serre. Cela va de pair avec l'ODD 12, qui vise à promouvoir des modes de production et de consommation plus durables.

Mais, en raison de la prépondérance des carburants fossiles dans le cocktail énergétique mondial, c'est sans contredit l'ODD 7, « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable », qui a les liens les plus étroits avec la lutte contre les changements climatiques. Toutefois, cela ne va pas sans une certaine complexité, car cet objectif présente des synergies, mais aussi des antagonismes dont il faut prendre conscience pour éviter des effets contre-intuitifs et pernicieux.

2. Des statistiques récentes se trouvent dans le plus récent rapport de l'IRENA, *Renewable Energy and Jobs Annual Review 2016* (<http://www.irena.org/menu/index.aspx?mnu=Subcat&PriMenuID=36&CatID=141&SubcatID=2729>).

En effet, l'accès à des services énergétiques fiables, durables et modernes se décline différemment selon le degré de développement et la richesse des régions ou des pays concernés. Les services énergétiques (éclairage, chauffage, cuisson, réfrigération, climatisation, force motrice) peuvent être fournis par des sources d'énergie primaire renouvelables ou non renouvelables. Ces services sont indispensables pour l'atteinte de nombreux ODD. Par ailleurs, les services énergétiques peuvent être pensés sur une base centralisée ou décentralisée.

Prenons par exemple le cas d'une région rurale dans un pays subsaharien en voie de développement. L'utilisation de bois pour la cuisson des aliments est à peu près le seul service énergétique disponible. Il serait souhaitable, pour réaliser l'ODD 7, de fournir des carburants fossiles (gaz ou pétrole) en substitution pour la cuisson, mais aussi pour ajouter de nouveaux services comme l'éclairage et la force motrice. Cette décision augmentera sans doute le confort, la santé et possiblement l'approvisionnement en eau dans ces communautés tout en réduisant leur impact sur la désertification, au prix d'une augmentation des émissions de gaz à effet de serre. En effet, tant par leur usage que par les émissions liées au raffinage, au transport et à la distribution, les services énergétiques à base de carburants fossiles sont associés à près de 70% des sources de CO₂ anthropiques. Serait-il plus approprié de fournir ces services à partir de sources renouvelables, par exemple par des panneaux photovoltaïques ou des fours solaires, ou encore de mettre en chantier un réseau de transport et de distribution d'électricité à partir d'un parc d'éoliennes? Que dire alors du coût abordable?

Dans un pays industrialisé où tout le monde ou presque est branché au réseau électrique, la situation est différente. Il faut alors prioriser la substitution des sources d'énergie primaire vers une proportion plus grande d'énergie renouvelable. Là aussi la question du prix du kilowattheure devient un facteur à considérer. D'autre part, certains effets contre-intuitifs peuvent apparaître. Par exemple la production d'agrocarburants, bien que présumée renouvelable, ne présente pas nécessairement de gains importants dans le cycle de vie, compte tenu de la grande quantité de carburants fossiles impliquée dans l'agriculture en amont de leur production. Ce genre d'effet annule les avantages escomptés et peut entraîner un antagonisme avec la sécurité alimentaire, comme on l'a vu en 2007 et 2008. À ce moment, la demande d'éthanol produit à partir de maïs comme carburant automobile a fait flamber les prix des céréales et provoqué une augmentation du coût de l'alimentation affectant les personnes les plus démunies (Villeneuve, 2013).

La complexité des interactions entre les multiples dimensions du développement durable exige qu'on approche les ODD et la construction des CPDN de manière systémique. En effet, la lutte contre les changements climatiques et leurs répercussions ne se résoudra pas de manière simple, en appliquant une solution unique et généralisable à tous. Les solutions doivent être conçues en reconnaissant la complexité et la transversalité des enjeux, idéalement, dans une perspective de cycle de vie. La construction des Politiques, Stratégies, Programmes et Projets (PSPP) visant à lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions aussi bien que pour les autres ODD devra dorénavant être harmonisée à cette complexité.

L'analyse systémique de durabilité et les CPDN

L'analyse systémique de durabilité (ASD) est un champ de connaissance émergent qui permet de prendre en compte les interactions entre les dimensions multiples du développement durable. Pour en favoriser l'application, l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) a développé, en partenariat avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), des outils et un programme de formation adaptés aux enjeux de la mise en œuvre du PDD-H2030. L'objectif de ce partenariat est de renforcer les capacités des États membres de l'OIF à intégrer dans leurs PSPP les bonifications nécessaires et à en améliorer la performance en termes de développement durable pour répondre aux enjeux nationaux et internationaux. Plusieurs de ces outils font l'objet d'articles dans ce numéro de LEF. Par exemple, la grille de priorisation des ODD, la grille d'analyse de développement durable, la grille d'analyse des compétences en développement durable ou la fiche sur la gouvernance du développement durable. Malgré le fait que la première série des CPDN ait été déposée auprès de la CCNUCC avant la CdP 21, il faudra les revoir périodiquement et s'assurer que leur mise en œuvre et la reddition de comptes de leurs résultats sont en phase avec le PDD-H2030. L'ASD est un préalable à ce résultat. L'harmonisation entre les programmes nationaux de lutte contre les changements climatiques et leurs répercussions doit s'inscrire et être prise en considération dans le développement des PSPP. Pour arriver à ce résultat, des équipes d'experts formés à l'ASD devront être mobilisées à l'intérieur des administrations publiques et dans les bureaux d'études chargés de les accompagner.

Encadré 2. Le programme court de deuxième cycle sur l'Analyse systémique de durabilité

L'OIF a chargé la Chaire en éco-conseil de l'UQAC de développer en 2015 un programme de deuxième cycle destiné à former des experts de l'ASD. Ce programme comporte cinq cours et peut être suivi en un an. Il a été construit de manière à être donné dans tous les pays qui souhaitent développer cette expertise. Il développe les connaissances et les habiletés nécessaires pour utiliser les outils de l'ASD et les opérer en vue de la mise en œuvre du PDD-H2030.

Pour plus de détails, consulter la page <http://programmes.uqac.ca/0737>.

Conclusion

La mise en œuvre de l'Accord de Paris et le PDD H-2030 nous convient à une même échéance. Pour une fois, il n'y a pas de contradiction ou d'antagonismes dans la mise en œuvre de ces deux grands projets. Les enjeux sont colossaux, mais le potentiel de mobilisation des forces humaines et financières et des compétences nécessaires pour arriver à des résultats concrets est là, à condition de cesser de travailler en vase clos, de se donner des cibles claires et de documenter de façon transparente la mise en œuvre des PSPP décidés collectivement pour y arriver.

De nombreuses actions menées au titre de la convention des Nations Unies sur le climat et de l'accord de Paris concordent avec les ODD du PDD 2030. Ceux-ci représentent une formidable occasion de souligner la nécessité de changer radicalement notre façon de répondre aux besoins des humains, partout dans le monde. Ce sera indispensable si nous voulons construire un avenir prometteur riche en possibilités pour le plus grand nombre plutôt que pour quelques-uns. Si rien n'est fait, les changements climatiques risquent de réduire à néant les gains de développement acquis dans la recherche du développement durable depuis Rio. Un monde victime de phénomènes météorologiques de plus en plus fréquents et intenses comme les sécheresses, les inondations et les tempêtes sera plus difficile à gérer de manière pacifique.

En conséquence, la réalisation des ODD sera d'autant plus ardue si la température moyenne mondiale augmente de plus de 2 °C. ❄️

Références

GIEC (2013). *Résumé à l'intention des décideurs, Changements climatiques 2013 : Les éléments scientifiques*. Contribution du Groupe de travail I au cinquième Rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat [sous la direction de T.F. Stocker, D. Qin, G.-K. Plattner, M. Tignor, S. K. Allen, J. Boschung, A. Nauels, Y. Xia, V. Bex et P.M. Midgley]. Cambridge et New York, Cambridge University Press.

Ouranos (2015). *Vers l'adaptation. Synthèse des connaissances sur les changements climatiques au Québec*, édition 2015, Montréal, Ouranos.

UNFCCC (2015). *Accord de Paris*, unfccc.int/resource/docs/2015/cop21/fr/109f.pdf.

Villeneuve, C. (2013) *Est-il trop tard? Le point sur les changements climatiques*, Éditions Multimondes, 312 p.



Crédit : UN Photo, Mark Garten



Crédit: IFDD



Crédit: IFDD

L'ANALYSE SYSTÉMIQUE DE DURABILITÉ (ASD)

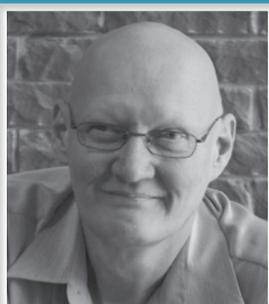


David TREMBLAY

Détenteur de baccalauréats en géographie et aménagement du territoire et en enseignement secondaire, éco-conseiller diplômé et diplômé d'une maîtrise en sciences, il œuvre à l'application, la recherche et l'enseignement de l'éco-conseil. Candidat au doctorat en sciences de l'environnement il s'intéresse spécifiquement à l'analyse systémique de la durabilité pour l'opérationnalisation des Objectifs de développement durable. Spécialiste des outils d'opérationnalisation du développement durable, il enseigne leur utilisation dans les programmes en éco-conseil à l'Université du Québec à Chicoutimi ainsi que dans le cadre de formations diverses à l'échelle locale et internationale.



Georges LANMAFANKPOTIN



Claude VILLENEUVE

David1_Tremblay@uqac.ca
Claude_Villeneuve@uqac.ca
georges.lanmafankpotin1@uqac.ca

Qu'est-ce que l'analyse systémique de la durabilité ? Une contribution à l'opérationnalisation du PDD-H2030

■ Introduction

Depuis une quarantaine d'années, le concept de développement durable (DD) se présente comme une alternative aux dérives du développement « conventionnel » ayant la croissance économique et celle du PIB comme uniques indicateurs. Le concept de DD a énormément évolué au cours de cette période. L'analyse systémique de la durabilité (ASD) qui vise l'opérationnalisation du développement durable s'inscrit dans cette évolution. Cet article présente certains des éléments constituant le cadre théorique de l'ASD comme contribution à la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030) des Nations Unies.

■ Du développement au développement durable

Plusieurs auteurs ont écrit sur le développement. L'amélioration des conditions de vie dans un contexte de ressources limitées a toujours été une préoccupation humaine. On peut penser à Malthus et son *Essai sur le principe de population* (1798), où l'auteur expose les liens entre une évolution démographique exponentielle et une croissance linéaire des ressources. De locale, cette préoccupation est devenue planétaire dans les années 1960 culminant avec le rapport Meadows « Halte à la croissance » en 1972.

Les grands sommets internationaux sur le développement et l'environnement, qui se tiennent tous les dix ans depuis 1972, ont souvent été la scène de convergence et de l'émergence des idées pour un développement plus durable, plus intégré et plus respectueux des limites de la planète.

Lors de ces sommets, différents concepts clés ont servi de base aux discussions : l'écodéveloppement (1972), le développement durable (1992), la responsabilité sociétale des entreprises (2002), l'économie verte (2012). Ces concepts s'enrichissent les uns les autres par les échanges et réflexions, qui intègrent de plus en plus d'acteurs (gouvernements, scientifiques, ONG, entreprises, syndicats, société civile, consommateurs, etc.) (Brodhag, 2014).

■ Vers l'analyse systémique de la durabilité

En 1992, au Sommet sur l'environnement et le développement à Rio, les chefs d'État adoptaient Action 21, le plan d'action pour le XXI^e siècle, dont le chapitre 40 énonce l'idée des indicateurs pour mesurer le développement durable (DD) (Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, 1992). Depuis, de nombreuses publications sur les indicateurs et des systèmes d'indicateurs de DD ont été réalisées (Bell et Morse, 2001, 2012 ;

Hak, Bedrich et Dahl, 2007 ; Plan Bleu, 2006). Parallèlement, plusieurs démarches et outils ont été développés pour évaluer la prise en compte du DD dans les organisations. Ces outils variés sont de diverses natures (voir Lanmafankpotin, dans ce numéro). Toutefois, peu de recherches et de démarches traitent des méthodes et des outils pour l'opérationnalisation de ces systèmes dans le cadre de la mise en œuvre d'une planification stratégique du DD à l'échelle nationale (Bell et Morse, 2012, 2014 ; Rinne, Lyytimäki et Kautto, 2013). Les outils élaborés à ce jour n'appréhendent que partiellement la réalité du développement durable et ne permettent pas de le rendre lisible dans l'organisation de la société et de ses instances dirigeantes, pour être comprise par le public (Lerond et Lanmafankpotin, 2007). En concevant le développement durable comme une hypothèse (Villeneuve, 1998), les réflexions sur l'analyse systémique de la durabilité apportent, dans l'utilisation des outils d'évaluation de la durabilité, une perspective nouvelle qui tend à les utiliser de manière à ce qu'ils rendent compte de la complexité des systèmes écologiques, sociaux et socioéconomiques, et qu'ils permettent d'être utilisés à la fois : i) en amont de la décision, pour vérifier si les conditions du développement durable sont réunies ; ii) au niveau des PSPP (Politiques, Stratégies, Programmes, Projets) planifiées et en aval, pour mesurer les progrès en en rendre compte. Ces outils-là sont ceux qui répondent le mieux aujourd'hui pour approcher la complexité inhérente aux ODD et la prise en compte des antagonismes et synergies que leur mise en œuvre peut générer.

Issu de la déclaration de Rio+20 (2012), le PDD-H2030 enjoint les États à intégrer le DD dans les planifications nationales (Nations Unies, 2014). Dans le nouveau contexte onusien à l'horizon 2030, tous les pays sont invités à développer et adopter un programme arrimé à la vision partagée du PDD-H2030 : « un programme de développement durable universel et porteur de changement, reposant sur les droits et centré sur l'être humain et la planète » (Nations Unies, 2014). Le programme intègre les Objectifs de développement durable (ODD), des objectifs consensuels, « susceptibles d'être appliqués dans tous les pays compte tenu des réalités, des ressources et du niveau de développement ainsi que des politiques et des priorités nationales » (Nations Unies, 2014). Ce programme ambitieux appelle l'Organisation des Nations Unies (ONU), les institutions financières internationales, la communauté scientifique et les institutions publiques à accorder une attention particulière à la mise au point de nouveaux outils (Nations Unies, 2014).

Le PDD-H2030 est une avancée, mais il soulève également des questions relativement à son opérationnalisation à l'échelle des pays. Par exemple, quels sont les synergies et antagonismes entre les ODD et leurs cibles ? Comment

mesurer l'intégration des différentes dimensions du DD dans les programmes nationaux à l'horizon 2030 ? Comment valider la pénétration des actions du niveau national vers le niveau local ?

■ La pensée systémique

Ces questions révèlent le besoin d'appliquer la pensée systémique à l'opérationnalisation des ODD (ICSU et ISSC, 2015 ; Le Blanc, 2015) et d'encourager les parties prenantes à délaisser l'approche cloisonnée (ICSU et ISSC, 2015 ; Weitz, Nilsson et Davis, 2014).

L'approche systémique s'applique *de facto* au développement durable de par sa complexité et son caractère multidimensionnel, multiacteur et multidisciplinaire. Comme le mentionnait de Rosnay (1975) : « L'analyse des systèmes consiste à définir les limites d'un système, à identifier les éléments importants et les types d'interactions entre ces éléments, puis à déterminer les liaisons qui les intègrent en un tout organisé. L'approche systémique débouche sur la transmission de la connaissance, l'action et la création. » Cette approche cadre parfaitement avec la vision du PDD-H2030. De plus, comme le rappelle Checkland (1981), « le concept de systémique se caractérise par la complexité. Dans la pratique, il s'agit d'une approche qui vise avant tout à rassembler et à organiser les connaissances dans le but d'aider à résoudre des problèmes complexes ». Nous sommes donc dans une approche qui vise essentiellement à développer et utiliser des outils qui permettront à l'ensemble des parties prenantes de s'impliquer dans l'opérationnalisation du PDD-H2030, et ce, dans une approche systémique.

Cette approche répond à un besoin explicitement mentionné par l'International Council for Science dans *Review of Targets for the Sustainable Development Goals : The Science Perspective* (ICSU et ISSC, 2015) : « En fin de compte, il y a une nécessité d'intégrer une pensée systémique plus large qui pourrait expliquer les interactions positives et négatives entre les objectifs et les cibles, au fil du temps, et leur apport à l'atteinte de l'objectif final » (traduction libre).

■ L'analyse systémique de la durabilité

Les questions relevées précédemment soulèvent également l'enjeu des besoins en outils pour opérationnaliser le PDD-H2030 (Nations Unies, 2014). De très nombreux outils ont été développés au cours des années dans divers domaines qui contribuent à la notion de durabilité. Toutefois, ils sont souvent disparates et s'appliquent à divers niveaux (voir Lanmafankpotin, dans ce numéro). Il est donc nécessaire, pour faire de l'analyse systémique, de les situer dans un continuum et d'en harmoniser l'usage. Par exemple Fortier, dans ce numéro, explique la construction d'une plateforme

pour recenser et organiser les outils existants pour qu'ils puissent servir de manière systémique.

La Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a développé, en partenariat avec l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), un certain nombre d'outils à divers stades de développement (Grille de priorisation des cibles des ODD, Grille d'analyse de développement durable, Fiche de gouvernance, Grille d'analyse des compétences en développement durable, Atlas des ODD) qui permettraient de réaliser une analyse systémique de la durabilité (ASD) en vue de l'opérationnalisation des ODD.

L'approche de l'UQAC sur l'ASD s'inspire de travaux tels ceux du Plan Bleu (2006), qui a développé une méthode d'analyse systémique et prospective de la durabilité (*Imagine*). Le Plan Bleu définit l'ASD comme « un ensemble d'outils et de méthodes (un corpus méthodologique) pour décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un sociosystème dans

le passé, le présent et l'avenir, au moyen d'indicateurs et dans une démarche participative considérant les acteurs locaux comme experts à leur niveau ». Selon Villeneuve et al. (2015) : « L'ASD est un champ de compétence émergent qui permet de mettre en perspective les dimensions multiples du DD, les synergies et les antagonismes entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre, l'identification des compétences nécessaires et la mesure des progrès accomplis. Elle implique également de communiquer efficacement les éléments déterminants qui en ressortent pour susciter l'adhésion et la participation des parties prenantes. »

Les outils développés par l'UQAC aux fins de l'ASD placent au cœur de son approche le dialogue, la réflexion et le questionnement. Ce dialogue favorise l'implication des parties prenantes, implique la multidisciplinarité, facilite la communication et éclaire la prise de décision. Il est important de noter que l'exercice dialogique forme un résultat en soi puisqu'il permet d'intégrer l'ensemble des parties prenantes.

Encadré 1. Un système intégré et cohérent

Les outils développés à l'UQAC se caractérisent par une cohérence interne et une cohérence structurale. En ce sens, ils favorisent la prise en considération des diverses dimensions du développement durable, la priorisation des actions à entreprendre, l'intégration des apports des différentes parties prenantes, l'évaluation et l'amélioration continue dans une démarche itérative, et la reddition de comptes à tous les niveaux. Plusieurs exemples d'application des outils développés par la Chaire en éco-conseil figurent aux chapitres 3 et 4 de ce numéro.

L'ASD agrège ainsi plusieurs outils et processus de questionnement et d'analyse. L'utiliser dans sa forme complète pour approcher le développement au niveau national implique une suite logique dans la planification stratégique. Celle-ci articule, dans une cohérence de structure :

- une grille de priorisation des cibles des ODD (GPC-ODD) pour informer sur les ODD et assurer une priorisation participative de leurs cibles dans la perspective de la réalisation des ODD aux niveaux local, régional et national (voir Riffon, Kiri et Bonfils, dans ce numéro). Elle évalue dans quelle mesure chacune des 169 cibles des ODD représente une priorité d'action pour le pays ou la région ;
- un Atlas des ODD qui associe aux indicateurs de suivi les cibles priorisées antérieurement ;

- une grille d'analyse du développement durable (GADD) pour orienter l'élaboration des PSPP prenant en compte les principes du développement durable (DD), bonifiant leurs lacunes ou caractérisant leur avancement (Riffon, Tremblay et Villeneuve, dans ce numéro) ;
- une grille d'analyse des compétences qui évalue la qualité en compétences de développement durable des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre des PSPP, leur formation et leur allocation ;
- une fiche de gouvernance du développement durable, qui permet de faire la reddition de comptes en lien avec la planification stratégique antérieure du développement durable.

Chacun des outils favorise une prise en compte effective des principes du développement et optimise l'opérationnalisation des ODD par le maillage entre les différents niveaux de la planification du DD, où chaque procédure trouve sa justification et son ancrage dans les niveaux plus haut.

Il appert que beaucoup de ces outils actuellement en développement se construisent en cohérence et en complémentarité avec les outils existants, le plus ancien étant la grille d'analyse de développement durable.

Encadré 2. L'éthique et le dialogue, des outils pour l'ASD

Ian SEGERS, éco-conseiller, *candidat au doctorat en science de l'environnement, UQAM*

L'analyse systémique de la durabilité (ASD) est une approche pragmatique de la mise en œuvre de politiques, stratégies, programmes et projets de développement durable (PSPP), dans une volonté de capacitation individuelle et collective. Si les outils proposés par l'ASD servent à éclairer la prise de décision, il reste que ce sont toujours des humains, derrière les outils, qui se parlent et échangent pour prendre les décisions. Pour appréhender de manière pragmatique ces discussions, il importe de former des accompagnateurs et des accompagnatrices à une posture permettant de prendre soin des groupes, de créer des espaces de dialogue créatifs, engageants et sécuritaires, tout en faisant les choses autrement. Cette posture s'organise sur trois axes :

1. *Le dialogue éthique* constitue une forme de communication particulièrement adaptée pour les groupes voulant collectiviser leurs rapports éthiques entre soi, les autres et la nature et réfléchir aux valeurs d'un PSPP qu'il serait souhaitable d'actualiser. Le dialogue éthique se distingue de l'argumentation et du débat par le fait que la réponse est subordonnée à l'écoute. L'écoute est considérée comme une attitude à privilégier pour *comprendre* l'autre, pour « parler avec » plutôt que de « parler à » (Patenaude, 1997). Le dialogue éthique est un échange non violent d'idées et repose entre les mains des participants ; c'est pourquoi il n'est pas reproductible et constitue un moment d'improvisation et de création (Bohm, 1997). Le dialogue éthique est une rencontre responsable avec l'autre ; grâce aux capacités d'écoute stimulée par l'accompagnateur, il encourage l'élargissement des positions et l'intersubjectivité.
2. *L'éthique du dialogue* permet d'encadrer le dialogue éthique. Elle comprend une série de procédures (Habermas, 1992) et de compétences comme le recadrage, la capacité de synthèse, l'écoute et la résolution de conflits et il est reproductible d'un groupe

à l'autre. L'éthique du dialogue s'actualise par une accompagnatrice qui détient le rôle d'experte en processus, qu'il faut distinguer du rôle d'expert de contenu qui revient aux individus qui composent le groupe. L'accompagnateur transmet également une responsabilité éthique au groupe, car il l'entraîne à travailler avec des attitudes comme l'empathie, l'altérité et la bienveillance. L'éthique du dialogue permet d'aider les groupes à trouver des solutions communes à des problèmes communs et à (ré)introduire la capacité d'un partage d'idées dans un esprit non compétitif et altruiste.

3. *Les processus participatifs* sont des occasions de mettre en œuvre le dialogue à l'aide de techniques spécifiques comme le forum ouvert, le *world café* ou les outils propres à l'ASD. Ces processus permettent de canaliser le dialogue et révèlent au groupe sa capacité à décider autrement, à parler autrement et à écouter autrement. Les processus participatifs sous-tendent une nouvelle éthique de gouvernance qui ne vise pas à imposer par l'autorité statutaire, mais au contraire, à mettre l'intelligence collective au service de la coconstruction des meilleures décisions possibles dans les circonstances (Legault, 2008). En ce sens, cette posture dialogique permet de « démocratiser la démocratie », car elle appelle à la participation multiacteurs, à la non-violence, à la capacitation individuelle et collective et à l'identification des bons leviers de pouvoirs aux bons

Si nous voulons refonder notre humanité avec des valeurs adaptées à l'anthropocène (Bonneuil et Fressoz, 2013) et bifurquer vers de nouveaux modes d'existence permettant de résorber les polycrises contemporaines (Latour, 2015 ; Morin, 2011), il est nécessaire de repenser collectivement notre rapport à soi, aux autres et à la nature. Pour cela, l'ASD, accompagné par des processus participatifs par le dialogue, forme certainement un bagage d'outils concrets nous permettant de travailler à cette nécessaire transition.

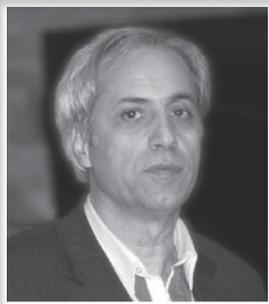
Conclusion

L'analyse systémique de la durabilité et les outils développés à l'UQAC en partenariat avec l'OIF s'appliquent à toutes les échelles du développement, du niveau supranational au

niveau local. L'ASD permet l'appropriation, la priorisation, l'évaluation, la mesure, le suivi et la reddition de comptes, autant d'étapes de l'opérationnalisation du DD. Finalement, elle s'insère dans une démarche transdisciplinaire et transparente. 

■ Bibliographie

- Bell, S., et S. Morse (2001). «Breaking through the glass ceiling: Who really cares about sustainability indicators?», *Local Environment*, vol. 6, n° 3, p. 291-309.
- Bell, S., et S. Morse (2012). *Sustainability Indicators : Measuring the Immeasurable ?* (2^e éd.), Londres, Earthscan.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*, New York, Routledge.
- Bonneuil, C., et J.-B. Fressoz (2013). *L'événement anthropocène*, Paris, Seuil.
- Brodhag, C. (2014). «Rio 2012 et les entreprises», *Liaison Énergie-Francophonie*, n°s 96-97, p. 105-109.
- Brown, J., D. Isaacs et W.C. Community (2005). *The World Café : Shaping Our Futures through Conversations That Matter* (1^{re} éd.), San Francisco, Berrett-Koehler.
- Checkland, P.B. (1981). *Systems Thinking, Systems Practice*, Chichester, Wiley.
- Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (1992). *Action 21, un plan d'action mondial pour le développement durable – L'information pour la prise de décisions*, Rio de Janeiro, CNUED.
- De Rosnay, J. (1975). *Le macroscopie vers une vision globale*, Paris, Seuil.
- Dionne-Proulx, J., et M. Jean (2007). *Pour une dynamique éthique au sein des organisations*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*, Paris, Cerf.
- Hak, T., M. Bedrich et A.L. Dahl (2007). *Sustainability Indicators : A Scientific Assesment*. Washington : Island Press.
- ICSU et ISSC (2015). *Review of Targets for the Sustainable Development Goals : The Science Perspective*, Paris, International Council for Science (ICSU).
- Kaner, S. (2007). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (2^e éd.), New York, Jossey-Bass.
- Lanmafankpotin, G., et M. Lerond (2007). *Le développement soutenable : une évaluation simplifiée dans un contexte Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan.
- Latour, B. (2015). *Face à Gaïa*, Paris, La Découverte.
- Le Blanc, D. (2015). «Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets», *Sustainable Development*, doi:10.1002/sd.1582.
- Legault, G.A. (2008). *Professionnalisme et délibération éthique*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Malherbe, J.-F. (1996). *L'incertitude en éthique. Perspectives cliniques*, Québec, Fides.
- Morin, E. (2011). *La voie*, Paris, Fayard.
- Nations Unies. (2014). *La dignité pour tous d'ici à 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète*, rapport de synthèse du Secrétaire général sur le Programme de développement durable pour l'après-2015.
- Patenaude, J. (1997). *Le dialogue comme compétence éthique*, thèse de doctorat, Québec, Université Laval.
- Plan Bleu. (2006). « Guide d'utilisation de "Imagine" : analyse systémique et prospective de la durabilité », *Cahiers du Plan Bleu*, vol. 3.
- Ricoeur, P. (1998). «Éthique», *Encyclopædia Universalis*
- Rinne, J., J. Lyytimäki et P. Kautto (2013). «From sustainability to well-being: Lessons learned from the use of sustainable development indicators at national and EU level», *Ecological Indicators*, vol. 35, p. 35-42.
- Saint-Arnaud, Y. (2009). *L'autorégulation. Pour un dialogue efficace*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Segers, I. (2014). *Éthique, dialogue et développement durable, pour la pratique de l'éco-conseil*, mémoire de maîtrise, Saguenay, Université du Québec à Chicoutimi.
- Villeneuve, C. (1998). *Qui a peur de l'an 2000? Guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable*, Paris, UNESCO-MultiMondes.
- Villeneuve, C., D. Tremblay, O. Riffon, S. Bonfils, J. Prescott, K. Said Hassani et T. Kiri (2015). «Des outils pour opérationnaliser le développement durable dans la Francophonie», *Liaison Énergie-Francophonie*. n° 100, p. 50-54.
- Weitz, N., M. Nilsson et M. Davis (2014). «A Nexus Approach to the Post-2015 Agenda: Formulating Integrated Water, Energy, and Food SDGs», *SAIS Review of International Affairs*, vol. 34, n° 2, p. 37-50.



Limites et contingences de l'analyse systémique de la durabilité : l'exemple des espaces urbains et des villes

Sharam ALIJANI

Sharam ALIJANI est Professeur de stratégie et entrepreneuriat à la NEOMA Business School et chercheur au laboratoire HABITER et à l'International Research Center on Sustainability (IRCS) à l'Université de Reims Champagne-Ardenne en France. Il est éditeur associé de la *European Social Innovation Review*. Ses articles ont paru dans des revues universitaires et dans l'*Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship* (2013). Son ouvrage *Finance and Economy for Society: Integrating Sustainability* (avec C. Karyotis) sera publié en 2016 par Emerald.



François MANCEBO

François MANCEBO est professeur des universités en aménagement et durabilité à Reims, où il dirige l'International Research Center on Sustainability (IRCS) et l'Institut d'aménagement des territoires d'environnement et d'urbanisme de Reims (IATEUR). Il est à l'origine des Rencontres internationales de Reims en *sustainability studies*, qui ont lieu tous les ans. Il est, par ailleurs, *lead faculty* de l'Earth System Governance Project. Il a été titulaire de la Chaire de la France contemporaine à l'Université de Montréal. Précédemment, il a été professeur à l'Université Grenoble 1 Joseph Fourier et maître de conférences à l'Université Paris 4 Sorbonne. Conseiller scientifique auprès du Laboratoire central des Ponts et Chaussées en 2005 et 2006. Son livre *Le développement durable* (Armand Colin U) a obtenu le prix Logerot de la Société française de géographie. Ses travaux portent sur les processus décisionnels liés au développement durable selon une approche interdisciplinaire qui relève de la science de la durabilité (*sustainability science*).

sharam.alijani@neoma-bs.fr
francois.mancebo@univ-reims.fr

Le développement de l'espace urbain émane des activités humaines en réponse aux défis économiques, technologiques, sociétaux et environnementaux. Les contingences économiques, sociétales et environnementales auxquelles le développement urbain est assujéti soulèvent de nombreuses interrogations quant à l'analyse systémique de la durabilité. Comment accélérer la croissance économique sans aggraver les inégalités sociales et économiques? Comment maintenir les équilibres sociospatiaux et écosystémiques? Quelles actions collectives mettre en œuvre pour assurer la bonne gestion des ressources et, plus particulièrement, des ressources communes? Quelles capacités territoriales créer pour faire face aux enjeux du développement durable? La question de la transition à la durabilité trouve toute son importance lorsque l'on examine les caractéristiques des villes et des agglomérations urbaines. On peut ainsi évoquer la dimension matérielle du territoire qui résulte de sa morphologie et de son espace aménagé. On peut également examiner la dimension identitaire du territoire ciselée par le poids de son histoire et de son patrimoine. Enfin, on peut s'intéresser à la dimension organisationnelle du territoire caractérisée par des lieux qui composent l'espace urbain et périurbain (Le Berre, 1995). Or, l'espace territorial suit les conurbations des aires urbaines et périurbaines composées de zones d'habitation et de production et qui sont assujetties aux contingences de la durabilité. Il en résulte une agglomération morphologique qui serre au plus près des limites du territoire et qui réunit le plus grand nombre d'activités en son sein (Moriconi-Ebrard, 1994). Caractérisé par un grand nombre d'attributs, de stocks et de flux simples et composés, l'espace territorial accueille et relie les réseaux d'échange, les centres de production, les quartiers d'affaires et les zones d'habitation.

La ville comme repère spatial et échelle écosystémique

La ville comme espace urbain et périurbain se caractérise par son poids économique, sa densité démographique, son rayonnement culturel et sa capacité d'innovation. Le développement de la ville qui résulte de la transfiguration de son espace productif permet de concevoir la ville comme un écosystème complexe nourri par d'incessants flux matériels et immatériels. La croissance de la ville entraîne la transformation de son écosystème biophysique et de sa trajectoire au sein du territoire. La ville s'appuie sur ses principaux constituants, les quartiers d'affaires et d'habitation, et s'organise sous des formes variées et multiples, souvent à noyaux multiples ayant plusieurs lieux centraux répartis le long des voies radiales et des réseaux à maillage rectilinéaire, concentrique ou en quadrillage (Harris et Ulmann, 1945). De nombreux apports théoriques

et modèles conceptuels ont enrichi le débat sur la dynamique des agglomérations urbaines et les aires géographiques qui les entourent (Derycke, Huriot et Pumain, 1996 ; Krugman, 1999 ; Porter, 2003 ; Scott et Storper, 2003 ; Paci et Usai, 2008). Il est ainsi démontré que l'espace urbain est représenté par autant d'objets spatiaux (aéroports, gares, universités, hôpitaux, bureaux, lieux d'habitation) que de flux et de variables (spatiales, économiques, environnementales et technologiques) qui affectent et accompagnent sa transmutation. À titre d'exemple, la variable environnementale met en lumière l'importance des indicateurs écosystémiques en lien avec la biodiversité urbaine et la diversité des ressources naturelles. Ces flux sont de nature à affecter la capacité dynamique des villes et la transition à la durabilité sous l'impulsion des énergies renouvelables fournies par les éoliennes, la géothermie et l'énergie solaire. Il en va de même pour l'agriculture urbaine ou la gestion des matières résiduelles.

Analyse systémique de la durabilité appliquée à l'espace urbain

La croissance économique des quarante dernières années s'est accompagnée d'une mutation morphologique et écosystémique des grandes villes. Cette croissance n'a pas été sans effet sur la mobilité-personne et la répartition des ressources au sein des villes et des agglomérations. L'accélération de la croissance a eu pour corollaire une dégradation de l'environnement, à en juger par l'évolution d'indices écologiques tels que l'indice de biodiversité urbaine fourni par le Programme des Nations Unies pour l'environnement¹. Les émissions de gaz à effet de serre, la production des déchets, le réchauffement de l'atmosphère, la déforestation et la pollution de l'eau et des sols constituent autant de risques pour les villes et les territoires. Ainsi, quarante ans après la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain et le Sommet de Stockholm en 1972, près de trois décennies après la publication du Rapport Brundtland qui fit apparaître pour la première fois le concept du développement durable² et deux décennies après le Sommet de la Terre des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio, force est de

constater que le bilan climatique reste préoccupant (voir la note de Claude Villeneuve dans ce numéro). Certes, la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques en 2015 à Paris a eu le mérite de relancer le débat sur les principes fondateurs du plan Agenda 21 adoptés en 1992 (Villeneuve, 2013). Malgré les progrès réalisés depuis la conférence de Kyoto en 1997 et le Sommet de Johannesburg en 2002, on constate une forte augmentation des inégalités, alors qu'au même moment, le réchauffement climatique et les conflits régionaux ont accéléré les mouvements des populations. Le besoin de justice sociale se conjugue à la nécessité d'assurer la transition à la durabilité afin de créer de nouvelles capacités organisationnelles à l'échelle des villes, des régions et des territoires. La recherche de l'équité intergénérationnelle et de l'équilibre écosystémique exige une meilleure gouvernance en matière de partage et de répartition des ressources.

Les contingences économique, environnementale, sociale et technologique auxquelles l'espace urbain est assujéti permettent de mieux appréhender les difficultés de l'analyse systémique de la durabilité. La contingence économique renvoie à la production de la richesse mesurée par les indices de valeur ajoutée, de productivité et d'emplois créés, et met en lumière les limites des politiques menées pour assurer à la fois une croissance économique élevée et une protection efficace des ressources et de l'environnement. De même, la contingence sociospatiale à laquelle les villes sont assujéties démontre la difficulté d'assurer le progrès social et tout en assurant l'équité écosystémique. Ces contraintes affectent les choix des acteurs et les actions collectives en matière de répartition des ressources. La contingence environnementale met en résonance les risques que courent la société et les citoyens en lien avec les émissions de gaz à effet de serre et le réchauffement climatique, risques qui se répercutent sur l'organisation des activités humaines au sein de l'espace métropolitain. À titre d'exemple, le bien-être des citoyens exige la mise en œuvre de politiques de santé publique et de prévention contre la dégradation de l'habitat par la pollution et l'épuisement des ressources naturelles associés à l'usage démesuré et au gaspillage. Enfin, la contingence technologique permet de mieux cerner les risques et les opportunités qui émanent du développement des réseaux et de nouvelles technologies de communication. On peut citer les risques liés à l'émission des ondes électromagnétiques ou à la gestion des déchets électroniques, et les matières toxiques qui peuvent contaminer l'air, l'eau et les sols.

Par conséquent, il est nécessaire d'élaborer de nouveaux modes de coopération et des mécanismes de coordination pour mieux gérer les ressources communes et non renouvelables. Les ressources communes renvoient aux réservoirs

1. La mission du Programme des Nations Unies pour l'environnement est de montrer la voie et d'encourager la coopération pour protéger l'environnement. Elle se doit aussi d'être une source d'inspiration et d'information pour les États et les populations et un instrument de facilitation leur permettant d'améliorer la qualité de leur vie sans toutefois compromettre celle des générations à venir. Pour plus de détails, voir <http://www.unep.org>.
2. Le terme « développement durable », qui faisait partie des trois principes de la Stratégie mondiale de la conservation en 1980, fut repris dans le Rapport Brundtland en 1987.

des ressources naturelles et aux communautés d'usagers ayant accès à un système de ressources composé d'unités de ressources (Ostrom, 1990). Les systèmes de ressources sont, par exemple, les étangs poissonneux, les places de stationnement libres, les fleuves et les cours d'eau. Une unité de ressource désigne les ressources effectivement consommées par les usagers. Or, le bon usage des ressources exige l'application de règles et la mise en œuvre de systèmes de contrôle pour assurer l'équité et le bien-être des individus. Rappelons que le premier des vingt-sept principes énoncés dans le plan Agenda 21, rédigé lors du Sommet de la Terre des Nations Unies à Rio en 1992, pose la question de la place des personnes au sein du système social. Vient ensuite le principe des ressources dont le bon usage permet d'assurer un développement social et économique harmonieux. L'équité intergénérationnelle et la protection de l'environnement constituent deux autres préoccupations majeures de la Déclaration de Rio conformément aux principes énoncés dans le rapport Brundtland. On note ensuite le besoin de lutter contre la pauvreté (5^e, 6^e et 7^e principes), les recommandations pour la promotion et la sauvegarde d'un développement durable (du 8^e au 14^e principe) et le principe de précaution (15^e). D'autres mesures adoptées dans le plan Agenda 21 et réitérées lors du Sommet de Rio en juin 2012 portent sur l'internalisation des coûts économiques, la nécessité de procéder à des études d'impact et d'assurer la lutte contre les catastrophes naturelles et les activités dangereuses, ainsi que sur la place accordée aux femmes et aux jeunes. Les principes énoncés

dans le plan Agenda 21 et repris par la COP 21 en décembre 2015 soulignent l'importance des évaluations et des échelles de transition à la durabilité (Mancebo, 2010). Il s'agit là d'arbitrages nécessaires entre les logiques opposées des acteurs et les objectifs contraignants pour les villes, les régions et les pays. Le tableau 1 fait ressortir les contingences environnementale, économique, sociopolitique et technologique en lien avec les principes d'un développement urbain et territorial durable. Ceci nous conduit à nous interroger sur les liens qui existent entre le développement durable et les capacités organisationnelles des territoires, et en particulier celles qui permettent d'accroître le capital humain et social au sein des villes.

■ Conclusion

L'analyse systémique de la durabilité se heurte aux limites et aux contingences sociospatiale, économique, environnementale et technologique auxquelles les villes sont assujetties. Ces contingences traduisent les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre de nouveaux modes de gouvernance et d'action collective pour accompagner la transformation de l'espace métropolitain. La ville émerge alors comme un espace qui intègre des flux susceptibles de favoriser la création des écosystèmes. Cependant, il n'est pas aisé d'assurer simultanément un équilibre écosystémique dans les grandes villes dont la croissance répond aux besoins de ses habitants en nombre croissant. L'étude des enjeux et des processus de transition à la durabilité des villes permet ainsi de mettre

Tableau 1. Contingences et limites du développement urbain et territorial durable

CONTINGENCES	CHOIX D'ACTEURS: MODE DE GOUVERNANCE, ACTIONS COLLECTIVES
Environnementale • Écologie et écosystème	• Choix écosystémique, intergénérationnel et spatial Stratégies d'acquisition et d'utilisation des ressources Indicateurs de la biodiversité urbaine portant sur la diversité des écosystèmes, biodiversité et aires protégées
Économique et technique • Emplois • Production • Démographie	• Choix de spatialisation, localisation et échanges inter- et intrarégionaux, dynamique de globalisation Nature et nombre des emplois créés Modèles de production intensive et extensive Impacts sur les flux migratoires et les ressources
Sociospatiale, politique et culturelle • Équité • Justice	• Choix individuels et collectifs portant sur l'équité et la justice sociale. 1 ^{er} principe de la déclaration de Rio, renforcement des droits Égalité entre les sexes, équité intergénérationnelle Justice sociale : mobilité spatiale et sociale
Technologique • Technologies de l'information	• Effets anticipés des nouvelles technologies sur l'environnement et l'usage des ressources Impact sur l'aménagement du territoire et l'espace urbain

Source : S. Alijani, 2014.

en lumière les modes de gouvernance et d'action collective aux niveaux micro, méso et macro. Il convient ainsi de restituer un cadre comparatif pour l'analyse de la durabilité en fixant un périmètre spatial, temporel et organisationnel à l'échelle d'une ville ou d'un territoire, sans oublier l'impératif d'une évaluation systémique de la durabilité à l'échelle globale. 🌸

■ Références

- Derycke, P.H., J.M. Huriot et D. Pumain (1996). *Penser la ville : théories et modèles*, Paris, Economica.
- Harris, N., et E.L. Ulmann (1945). «The Nature of Cities», *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, p. 7-17.
- Krugman, P. (1999). «The role of geography in development», *International Regional Science Review*, vol. 22, n° 2, p. 142-161.
- Mancebo, F. (2010). *Le développement durable*, Paris, Armand Colin.
- Moriconi-Ebrard, F. (1994). *Géopolis : pour comprendre les villes du monde*, Paris, Anthropos.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Paci, R., et S. Usai (2008). «Agglomeration economies, spatial dependence and local industry growth», *Revue d'économie industrielle*, n° 123, 3^e trimestre, p. 87-109.
- Porter, M.E. (2003). «The economic performance of regions», *Regional Studies*, n° 37, p. 549-578.
- Scott, A., et M. Storper (2003). «Regions, Globalization, Development», *Regional Studies*, vol. 37, août-octobre.
- Villeneuve, C. (2013). *Est-il trop tard ? Le point sur les changements climatiques*, Québec, MultiMondes.



Place Royale de Reims avec la statue de Louis XV, Reims, France

Crédit : Vassil



L'intégration du concept d'interface humanité/espaces terrestres dans l'évolution de l'ASD : plaider pour la prise en compte de l'épiderme terrestre dans les projets de développement durable

Yannick BRUN-PICARD

Yannick BRUN-PICARD, Ph. D. en sciences géographiques et accompagnant d'élèves en situation de handicap à l'École maternelle et primaire La Peyroua, Le Muy, France. Il porte un intérêt soutenu aux phénomènes de territorialisation, aux dynamiques anthropiques qui animent les territoires ainsi qu'aux méthodes au sein des sciences humaines afin que les expériences, la réciprocité transformative et l'émulation socio-constructive puissent trouver une place au service de ce que l'Humanité doit accomplir. Ses ouvrages récents au sujet de l'interface humanité-espaces terrestres, de la géographicit , des territoires de violences ou de la durabilité attestent de ce positionnement aux marges des pratiques contemporaines.

Ouvrages :

Plus loin que le développement durable : la durabilité, L'Harmattan, 2014.

G ographicit , interface de notre rapport au monde, L'Harmattan, 2014

Le concept d'interface humanité/espaces terrestres intégré au cœur des pratiques en évolution de l'analyse systémique de durabilité (ASD) favorise et simplifie la prise en compte de l'épiderme terrestre (surface exploitable du globe terrestre), trop souvent occulté des constituants de tout projet de développement durable. Ainsi, cet outil, l'interface constituée, permet d'améliorer la collaboration coopérative entre les actants tout en préservant l'intégrité du support terrestre.

Tout domaine du savoir, de l'amélioration des conditions de vie ou des projections en direction d'une efficacité accrue, incite, attend et impose une évolution contextuelle de la mise en œuvre des outils majeurs de son exécution. L'ASD ne déroge pas à cette obligation. Le concept d'humanité/espaces terrestres implique un positionnement des actants pour lequel les individus, les interventions, les dynamiques et les territoires sont indissociables. L'humain est alors le seul responsable de ses actes. Il ne peut plus se déresponsabiliser sur les aléas. Les grands projets internationaux développés pour répondre aux réalités environnementales tels que PDD-H2030, le Plan Bleu ou la CdP 21 (Accord de Paris issu de la 21  conférence des Parties de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques) sous-tendent l'existence d'une interface de réalisation, sans pour cela utiliser le terme. Quelles sont les réalités qui soutiennent l'intégration du concept d'interface humanité/espaces terrestres dans l'évolution de l'ASD ?

La brièveté de cet article ne permet pas de développer un argumentaire des plus denses. En revanche, l'intégration de l'interface humanité/espaces terrestres dans les références fonctionnelles des études de l'ASD favoriserait l'appropriation des mouvances contemporaines. Elle annonce une volonté de posséder des outils adaptés et efficaces. Une méthodologie particulière à cette intégration s'avère nécessaire afin que nous puissions vivre notre g ographicit , c'est-à-dire la nature de notre rapport au monde (Brun-Picard, 2014a). Enfin, elle offre la capacité d'accepter la 6  extinction (Kolbert, 2015) sans se renier, tout en  ouvrant concrètement pour l'endiguer, en faisant de l'interface humanité/espaces terrestres un outil d'émulation pour tous les actants.

■ Une effervescence contemporaine

Le projet PDD-H2030, la CdP 21 qui prépare la CdP 22 qui se tiendra en 2016 à Marrakech au Maroc, le Plan Bleu pour la sauvegarde de la Méditerranée ou le protocole de Nagoya, pour le moins, démontrent une volonté internationale de construire dans la durabilité. L'ASD trouve une place plus ou moins

yanbp@hotmail.com

affirmée selon les projets, les implications des acteurs ou les orientations des projets mis en œuvre. La prise en compte des réalités climatiques, des contraintes d'exploitation des terres disponibles, des besoins vitaux des populations et de la nécessité de préserver les parcelles exploitées alimente l'effervescence contemporaine pour laquelle l'ASD apporte des éclairages pertinents aux intervenants ainsi qu'aux destinataires au sein des différents niveaux d'application. Tous ces éléments étant inclus dans les Objectifs de développement durable du PDD-H2030, il convient de s'assurer de leur prise en compte dynamique à travers leurs synergies et leurs antagonismes.

La volonté de posséder des outils adaptés et efficaces

L'évolution des outils propres à l'ASD présentés lors du congrès de l'Acfas à Montréal, au cours du colloque parrainé par l'IFDD, démontre cette volonté de construire, de posséder et de proposer des vecteurs d'études toujours plus performants. Il est vrai que ces grilles de lecture ne sont pas les seuls objets à même de faire tendre vers l'efficacité toute démarche de développement durable. Cependant, ils posent des jalons à partir desquels les actants interagissent de manière constructive avec les partenaires en présence pour que les projets locaux servent dans les meilleures conditions les populations locales, tout en préservant la qualité des parcelles concernées ainsi que la richesse de la faune et de la flore de l'écosystème concerné. Cela signifie que les partenaires interagissent dans un esprit de coopération : la capacité d'être avec autrui pour produire une réalité partagée soumise aux temporalités particulières du contexte de rencontre et d'exercice, aux exigences de la tâche et aux spécificités des destinataires, afin d'entreprendre des projections induites par une émulation socioconstructive façonnée par les actants. Cette conception fait de l'ASD une démarche particulière en phase avec les réalités d'un monde en perpétuel mouvement.

Une méthodologie d'intégration de l'interface

Dans ses pratiques de rencontre, de partage, de dialogue, de suivi et d'implication au contact des populations qui aspirent à construire du développement durable, l'ASD porte en elle la texture des méthodes collaboratives de la contextualisation, et, sous certains traits, de nombreuses facettes de la praxéologie, voire du néo-socioconstructivisme. Ces méthodologies ne sont pas explicitées comme telles dans les travaux et les réalisations des organismes œuvrant dans l'ASD. Il nous paraît cohérent de mettre en relief, très brièvement, ces axes méthodologiques à partir desquels

l'intégration de l'interface humanité/espaces terrestres peut s'effectuer dans des conditions optimales. En effet, ces axes favorisent l'interaction des actants qui construisent dans une certaine harmonie des projets en corrélation avec les exigences des territoires concernés.

Vivre notre géographicit 

La nature de notre rapport au monde, la géographicit , nous plonge dans les écrits de Dardel (1990) occultés de la mémoire collective. Elle atteste d'une subjectivité objectiv e propre à chaque individu en relation au cœur d'une dynamique sociétale de laquelle il ne peut pas s'extraire puisqu'il est une partie de la réalité en cours de construction. La g ographicit , dès lors qu'elle est incluse dans les référents individuels et collectifs, devient un levier employable par tous les actants sans dénaturer leur identité. La g ographicit  replace l'être humain sur l'épiderme terrestre tout en lui indiquant qu'il est dépendant des ressources existantes et qu'il n'est qu'un constituant du vivant.

Accepter de se modifier sans se renier

En prenant appui sur la notion d'interface, les actants acceptent de modifier les tendances prégnantes sans pour cela renier le besoin de faire en sorte que leurs exploitations soient économiquement viables. Cela ne signifie pas qu'ils sont des spéculateurs dépendants du taux de rentabilité. Cette acceptation laisse entendre que les investisseurs ont pris conscience qu'en détruisant l'épiderme terrestre, l'humanité accélère la destruction de son seul lieu de vie (Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique, 2014). Dans ses orientations, l'ASD permet de mettre en corrélation les enjeux énergétiques, les disparités de développement, les orientations sociétales, les dépendances ainsi que les particularités économiques des zones d'intervention. L'intégration de l'interface renforce ces potentialités en immergeant les intervenants dans les différentes dimensions tout en percevant les capacités de charge, les écosystèmes, les géosystèmes (Rougerie et Beroutachvili, 1991) et l'écoumène (Berque, 2000) d'exercice.

Endiguer la 6  extinction

Un tel endiguement est pour ainsi dire une utopie. La cupidité, le mercantilisme, la rapacité et l'ignorance, pour le moins, sont des normes sociétales si profondément intégrées dans les comportements de référence que les industriels justifient tous les abus sur l'autel du commerce et de la rentabilisation. Seule la perception de l'interface et des interdépendances qui en résultent permettrait à ces destructeurs de notre seul espace de vie, où la diversité du

vivant tend à s'étioler, de comprendre l'impérieuse nécessité de mettre un terme à la toute-puissance de la main de l'Homme sur la faune et la flore. L'humain a un besoin vital, pour les générations à venir, de préserver la plus grande diversité animale et végétale, ce qui est attesté par la Convention sur la diversité biologique et les différents protocoles qui en sont issus. En intégrant l'interface humanité/espaces terrestres dans ses outils, ses projections, ses mises en œuvre et ses projets, l'ASD contribuera à endiguer la marche pratiquement inexorable vers la 6^e extinction. Certains penseront que ces propos sont bien trop catastrophistes. Néanmoins, les faits démontrent l'impitoyable marche en avant vers cette catastrophe écologique. Un seul exemple suffit à imaginer ce triste constat : l'effondrement du taux de matière organique dans les sols soumis à la rentabilisation forcée des systèmes agroindustriels (Pousset, 2012 ; Gobat, Aragno et Matthey, 2013). Nous sommes totalement immergés dans une interface, tout en étant dans une démarche d'ASD, puisque tous les pays subissent de telles affres. Cela justifie les ODD n^{os} 2 (agriculture durable), 14 (mers et océans) et 15 (écosystèmes terrestres), qui font la promotion du maintien de la biodiversité.

L'interface humanité/espaces terrestres pour socle d'émulation

L'intégration de tous les outils et de toutes les démarches de l'ASD dans des interfaces fonctionnelles (les actants, les projets, le support et les imbrications), s'avère une option de travail des plus attrayantes. Par ailleurs, en intégrant simultanément, par un mécanisme de réentrée, l'interface dans une fonction d'objet de l'ASD, les intervenants auraient à leur disposition un objet évolutif en parfaite adéquation avec les réalités sur lesquelles ils œuvrent. L'interface humanité/espaces terrestres devient alors un socle d'émulation pour l'ensemble des actions, des projets et des projections à venir. L'interface, en rendant l'épiderme terrestre indissociable des projets anthropiques, renforce la nécessité d'agir dans une réelle transdisciplinarité au sein de laquelle les actants partagent en toute convivance des aspirations qui dépassent les seules légitimations économiques et politiques.

Conclusion

La transition de paradigme qui va mettre la notion d'interface humanité/espaces terrestres au cœur des démarches anthropiques, et plus particulièrement au cœur des travaux de l'ASD, réclame une certaine volonté et la capacité à se

détacher des normalités ainsi que des mouvances contemporaines pour s'engager concrètement dans une réelle responsabilisation. Une telle proposition est frappée ou sera frappée du sceau de la moralisation, voire de l'utopie. Pour faire progresser l'Humanité dans sa gestion de l'épiderme terrestre, il est impératif que nos sociétés, les institutionnels et les actants de l'ASD s'extraitent de leur zone de confort conceptuel pour que notre seul support de vie tienne la place qui est la sienne dans nos projets de développement et d'amélioration de nos conditions de vie. Dans l'absolu, la notion d'interface humanité espaces/terrestres est déjà mise en œuvre sans pour cela être conscientisée. La matérialité de cet outil doit permettre à tous les observateurs, à tous les destinataires et, surtout, à tous les producteurs de projets inscrits dans la durabilité (Brun-Picard, 2014b) de rendre plus explicite la nécessité de concevoir un monde plus durable pour les générations à venir. ✨

Références

- Berque, A. (2000). *Écoumène : introduction à l'étude des milieux humains*, Paris, Belin.
- Brun-Picard, Y. (2014 a). *Géographicité, interface de notre rapport au monde*, Paris, L'Harmattan.
- Brun-Picard, Y. (2014b). *Plus loin que le développement durable : la durabilité*, Paris, L'Harmattan.
- Dardel, E. (1990). *L'homme et la Terre*, Paris, Éditions du CTHS.
- Gobat, J.-M., M. Aragno et W. Matthey (2013). *Le sol vivant : bases de pédologie, biologie des sols*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Kolbert, E. (2015). *La 6^e extinction : comment l'homme détruit la vie*, Paris, Vuibert.
- Pousset, J. (2012). *Traité d'agroécologie, pour une agriculture naturelle*, Paris, France Agricole.
- Rougerie, G., et N. Beroutchachvili (1991). *Géosystèmes et paysages : bilan et méthodes*, Paris, Armand Colin.
- Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique (2014). *Comptes écosystémiques du capital naturel, une trousse de démarrage rapide*, Cahier technique CDB n^o 77.



Analyse systémique de durabilité et autres outils d'aide à la décision : un essai de positionnement

Georges LANMAFANKPOTIN

Titulaire d'un Ph. D. en géographie, il est professeur associé à l'UQAC (Canada) et vacataire à l'Université Aube nouvelle (Burkina Faso). Il a développé une expertise reconnue en développement durable et dans les différents domaines de l'évaluation environnementale depuis 1996, coélaboré la méthodologie et participé au verdissement de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté au Bénin. Il a été chargé de cours à l'Université de Montréal, associé de recherche et analyste du cycle de vie sociale au CIRAIG. Il est coauteur de l'ouvrage *Le développement soutenable: Évaluation simplifiée dans un contexte Nord-Sud* (2007) et l'auteur principal de *La participation publique dans l'évaluation environnementale en Afrique francophone* (2013).

Il existe divers outils utilisés dans l'évaluation des opérations en vue du développement durable, notamment les outils d'évaluation environnementale et ceux dits de questionnement et d'analyse du développement durable. Les premiers, plus anciens, sont institutionnalisés et utilisés à l'échelle planétaire depuis maintenant plus de 45 ans. Les seconds, pour la plupart non enchâssés dans les réglementations nationales, côtoient les outils de l'évaluation environnementale au point où l'on s'interroge aujourd'hui sur la nécessité de leur utilisation intégrée. Que sont ces outils? Qu'apportent-ils dans le champ de l'évaluation de la durabilité?

L'objectif de cet article est d'esquisser un positionnement de l'analyse systémique de durabilité (ASD) par rapport aux outils classiques d'évaluation de la durabilité. Dans un premier temps, nous présentons succinctement les outils de l'évaluation environnementale couramment utilisés pour évaluer les plans, stratégies, politiques, programmes et projets de développement (PSPP) et montrons leur mutation de simples modes d'intégration de l'environnement à la prise de décision en outils d'évaluation de la durabilité. À partir d'une clarification conceptuelle, nous montrons les rapports qui pourraient exister entre les deux familles d'outils dans une perspective de cohérence structurale susceptible de faire participer pleinement l'ASD à la prise de décision nationale.

Tous des outils d'aide à la décision, mais pas du même ordre...

L'évaluation environnementale (EE) se compose d'un ensemble de processus qui vise à rendre possible la réconciliation entre les projets, stratégies, programmes, plans et politiques de développement et leur environnement, et à contribuer de ce fait à l'atteinte des objectifs de développement durable. Depuis la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) tenue à Rio en juin 1992 et l'adoption par la presque totalité des pays du monde du concept de développement durable, la plupart des conventions dites de la génération de Rio ont fait un appel pressant et explicite à l'évaluation environnementale en ce qui concerne les décisions d'investissement. Le principe 17 de la Déclaration, l'article 14 de la Convention sur la diversité biologique, l'article 4 alinéa f de la Convention-cadre sur les changements climatiques, la section 135 du Plan d'action de Johannesburg et l'article 37 alinéa 2 de la Convention ACP-CEE de Lomé IV suivant l'accord révisé du 4 novembre 1995 à Maurice, en témoignent (André, Delisle et Revéret, 2003, p. 25-27). On s'attend alors à ce que l'EE devienne un outil d'aide à la décision important pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation du développement dans une perspective qui garantisse l'utilisation des ressources et la

 georges.lanmafankpotin1@uqac.ca

pérennité des systèmes écologiques, en intervenant en amont de l'action publique et en se préoccupant de l'ensemble du cycle de vie des PSPP (Leduc et Raymond, 2000, p. 33-34). Mais les visions du développement se modernisent et se complexifient, les approches de leur opérationnalisation aussi.

Parallèlement aux outils de l'évaluation environnementale, se sont développés les outils de questionnement et d'analyse du développement durable (OQADD). Hétéroclites et développés sur le terrain, ils se réclament à la fois de l'évaluation des politiques et de l'analyse multicritère. Ce sont des dispositifs dont la finalité consiste à évaluer, à analyser ou à questionner des politiques ou des projets par rapport aux exigences du développement durable, dont la forme est le plus souvent celle d'une grille de critères, organisés et hiérarchisés en arborescence, et formulés sous forme de questions dont les résultats peuvent être agrégés et pondérés entre eux (Boutaud, 2005). Pour la plupart, ces outils d'analyse, différents des outils de planification et de gestion, servent généralement de listes et de grilles de contrôle de qualité des politiques et projets en matière de développement durable. Récents, encore mal définis, mais largement utilisés à toutes les échelles territoriales de gestion, ils viennent généralement après les outils de la planification pour vérifier la prise en compte adéquate des éléments de prise de décision ou servir de lignes directrices pour l'élaboration de PSPP de développement durable.

Si l'on opère une coupe transversale dans tous ces outils utilisés dans le champ de la durabilité, on pourrait distinguer, comme le résume le tableau 1, au moins trois types : les outils de planification (stratégique et opérationnelle), les outils de contrôle et du suivi de la gestion et les référentiels. Les outils de planification sont essentiellement prospectifs et visent à prédire, de façon participative, les impacts des PSPP ainsi que les mesures pour les contrôler. L'évaluation environnementale stratégique (EES) et l'étude d'impact environnemental et social (EIES) illustrent bien ce champ. Les outils de gestion apparaissent comme une déclinaison des premiers, qui visent à systématiquement intégrer dans les pratiques d'entreprise les préoccupations environnementales et de développement durable. Les audits et bilans, les analyses du cycle de vie illustrent cette catégorie. Ces deux premiers types d'outils (planification et contrôle/gestion) sont considérés comme des outils d'aide à la décision pour leur utilisation des méthodologies mettant en évidence les différentes facettes des PSPP et intégrant les connaissances et les opinions du public dans le processus décisionnel en vue de faciliter la décision éclairée en matière d'environnement et de développement durable (Pacaut, 2000 ; OCDE, 2006 ; Brown et Therivel, 2000). Les référentiels, qui se distinguent clairement des outils de

management classique (Gond, 2013, p. 156), sont, quant à eux, des dispositifs normatifs (normes, labels, certifications), des guides de bonnes pratiques, des directives (codes de conduite, classements) visant à donner des orientations à suivre pour atteindre des objectifs de développement durable ou des démarches visant à en faire la reddition de comptes (GRI¹). On citera, de façon non limitative, la série des normes environnementales, notamment celles de la série ISO 14000, ISO 26000 pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE), SD 21000, le GRI, les grilles d'analyse, etc. On peut noter, par gradation décroissante, qu'il y a une sorte d'emboîtement de ces outils, à la différence que les référentiels peuvent être utilisés à l'un ou l'autre de ces deux premiers niveaux de planification et de contrôle et gestion ou, parfois et de plus en plus souvent, de façon autonome en ce qui concerne les grilles.

De l'évaluation environnementale à l'évaluation de la durabilité

Il y a une importante différence d'échelle et de niveau d'utilisation entre les outils. L'EES est à une échelle globale, avec une perspective stratégique. Elle prend en compte dans son objet les aspects de la durabilité, et sa démarche améliore la planification en portant l'analyse sur la justification des choix de développement et l'analyse comparative de ses options. L'EIE est à une échelle plus locale, avec des considérations plus territoriales pour l'analyse de la zone d'impact et d'influence d'un projet. Les différentes activités constituent son objet. Sa démarche est systématique et itérative. Les audits sont à l'échelle micro des opérations de gestion de l'organisme et constituent une vérification systématique en vue de mettre en évidence les points forts et les points faibles, notamment sur le plan de la performance environnementale et du développement durable. Ils utilisent une démarche d'enquête (observation et entretiens). Les référentiels sont à l'échelle des entreprises et des communautés ; ils servent d'axes d'analyse des pratiques de gestion avec un cadre d'analyse à système normalisé, qui sert de référence et d'éléments de comparaison.

Contrairement aux grilles et comme l'indique leur nom, les outils de l'évaluation environnementale sont issus de perspectives environnementales par lesquelles ils abordent la durabilité. Ainsi, l'EES par exemple, outil d'aide à la décision, est quasiment devenue aujourd'hui un « outil de la mesure de la soutenabilité » en élargissant le spectre des variables prises en compte initialement et en intégrant de façon centrale la notion de « durabilité ». On croit donc que l'EES « *may better satisfy one of its acknowledged aims and*

1. Global Reporting Initiative (<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>).

Tableau 1. Quelques outils d'aide à la décision utilisés dans le champ de la durabilité

TYPE	OUTILS	OBJET	ÉCHELLE	ASPECTS
Planification	Évaluation environnementale stratégique (EES)	<ul style="list-style-type: none"> • Programme, politique, plan, politique et stratégie • Justification des choix de développement et analyse comparative des options 	Locale/Sectorielle (globale pour les PSPP et locale pour les plans de développement communaux)	Large spectre de variables environnementales, sociales et économiques Effets cumulatifs
	Étude d'impact environnemental (EIE)	<ul style="list-style-type: none"> • Projet, installation, ouvrage d'aménagement • Cycle du projet 	Locale	Variables environnementales, économiques et sociales
Gestion	Audit	<ul style="list-style-type: none"> • Activités et sites de l'organisme incluant les systèmes et plans de gestion, les surveillances et suivis, etc. • Systèmes normalisés de contrôle 	Organisationnelle	Éléments de normes touchant divers domaines (environnement, social, santé et sécurité, énergie, information et gouvernance, etc.)
	Bilan	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de la consommation des intrants et infrastructures • Comptabilisation des flux et émissions d'un système 		
	Analyse de cycle de vie	<ul style="list-style-type: none"> • Cycle environnemental des produits, services et procédés • Comportements d'entreprises et cycle social des produits, services et procédés 	Extraterritoriale (frontière étendue)	Variables environnementales, sociales et socioéconomiques Effets multiples
Référentiel	Grille et liste	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de qualité • Questionnement et analyse 	Toutes échelles territoriales	Variables de durabilité
	Norme	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention de la pollution et protection de l'environnement au sens large • Conditions sociales, sécuritaire au travail et en société, qualité de vie 		Variables environnementales et de durabilité
	Guide et lignes directrices	<ul style="list-style-type: none"> • Concepts et critères applicables • Démarche systématique et étapes 		

Source : G. Lanmafankpotin.

benefits, which is to help achieve sustainable development by changing the way decisions are made²» (Partidario, 2009). Elle a ainsi opéré un glissement de la simple prise en compte des préoccupations environnementales à une lecture plus large qui inclut toutes les dimensions. On peut établir un profil de développement durable et un état de référence avec des indicateurs renseignés, pour ensuite évaluer les impacts du PSPP, proposer des choix et des mesures réductrices

2. L'évaluation environnementale stratégique peut mieux satisfaire un de ses objectifs (il s'agit de la prise en compte des préoccupations environnementales et de variables de durabilité) et les avantages reconnus, ce qui est de contribuer à la réalisation du développement durable en modifiant le mécanisme de prise de décisions (traduction libre).

ou d'accompagnement, et suivre la prise en compte des enjeux et des impacts envisagés en s'appuyant sur lesdits indicateurs (Lanmafankpotin et Lerond, 2007). On peut aussi respecter un certain nombre de principes directeurs et évaluer les interventions préalablement à leur mise en œuvre (Lanmafankpotin, André et Bitondo, 2013). Ce glissement s'observe aujourd'hui au niveau de la plupart des outils d'aide à la décision mobilisés dans la planification et la gestion environnementale.

Revéret (2012) fait remarquer que ces outils d'aide à la décision se situent tous en amont, au niveau des activités économiques planifiées en vue de contribuer (ou non) au développement. Ils visent plus à vérifier si les conditions sont réunies pour faire contribuer les activités planifiées au

développement durable qu'à mesurer les progrès du développement durable proprement dits³. Il n'en reste pas moins que ce passage de la perspective environnementale à une conformité accrue à des principes de durabilité marque déjà une rupture profonde et salutaire dans l'approche du développement durable. Mais est-elle suffisante ? Pour paraphraser André, Delisle et Revéret (2007, p. 27), on pourrait dire qu'il fait aujourd'hui peu de doute que l'ÉIE, et plus globalement l'évaluation environnementale, soit « *un des outils de la dimension environnementale du développement durable. Qu'elle soit l'outil d'évaluation des autres dimensions, soit sociales et économiques, est moins évident, et on comprend alors que s'ouvre un champ de réflexion sur l'évaluation de la soutenabilité ou de la durabilité des projets* » (ibid.).

C'est dans ce champ émergent qu'opère l'analyse systémique de durabilité. Elle peut être définie comme une démarche participative de questionnement et d'analyse de l'ensemble des incidences d'une politique, d'une stratégie, d'un programme ou d'un projet, en tenant compte des dimensions et objectifs du développement durable, de leurs interactions et des valeurs de référence qui en motivent la mise en œuvre, le suivi et la reddition de comptes, dans une perspective d'amélioration continue. À ce stade de son développement, elle agrège la grille d'analyse de développement durable (GADD) qui constitue son cœur de métier, la grille de priorisation des cibles, la grille des compétences qui est l'outil opérationnel de mise à disposition et à contribution des compétences, l'atlas des ODD et la fiche de gouvernance du développement durable qui constituent des outils de reddition de comptes.

D'abord et avant tout un outil de questionnement... mais aussi et de plus en plus, un outil de planification intégrée, de dialogue sain et de reddition de comptes

Quoiqu'elle partage les finalités de plusieurs de ces outils d'aide à la décision environnementale, l'ASD reste d'abord et avant tout un outil de questionnement. Si on veut faire du développement durable un fil conducteur de la prise de décision (et, par extension, influencer le législateur à très court terme), l'ASD doit, à ce stade, réussir à se positionner dans la chaîne globale d'évaluation elle-même et non se substituer à elle. Les études de cas sur le Bénin et le Burkina

3. Le développement durable paraît être davantage une quête qu'un aboutissement. Il est, de ce fait, une hypothèse, une forme d'analyse et de prospective, au sens de Villeneuve (1998, p. 53), où il ne peut être qu'une adaptation perpétuelle du système économique aux limites que lui imposent les impératifs écologiques et les contraintes sociales.

Faso publiées dans ce numéro de LEF, respectivement par Alinsato Sena et Ouédraogo, montrent à suffisance que les outils de l'ASD peuvent être utilisés au moment précis où les stratégies nationales et les plans de développement locaux ont déjà été conçus à l'aide des outils classiques de l'évaluation environnementale stratégique. Comme dans d'autres exercices de même type, ces outils ont permis de caractériser et de bonifier les PSPP afin qu'ils respectent les objectifs et principes du développement durable. Dans ce sens et déjà largement utilisée aujourd'hui comme un outil de contrôle de qualité du DD des interventions publiques, l'ASD gagnerait à inscrire son action dans la chaîne de planification nationale en se positionnant comme un outil de vérification de la consistance et de la cohérence de la qualité du développement durable dans les PSPP. Ce faisant, elle reste toujours dans l'esprit de la Déclaration finale Rio+ 20, Art. 3 : « *Nous prenons de ce fait acte de la nécessité d'intégrer davantage les aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement durable à tous les niveaux, et reconnaissons les liens qui existent entre ces divers aspects, de façon à assurer un développement durable dans toutes ses dimensions.* » Elle agirait comme une liste de contrôle intégrant les synergies et antagonismes inhérents à la complexité du développement durable dans ses multiples dimensions et des directives claires pour analyser et bonifier les PSPP sur le plan du développement durable, mais aussi comme liste d'identification des contraintes et opportunités pour l'évolution des PSPP et le choix des indicateurs.

Au demeurant, la complexité des problèmes posés par l'opérationnalisation du développement et la reddition de comptes selon les objectifs de développement durable (ODD) trouve de moins en moins de réponses complètes dans les outils classiques d'évaluation. L'ASD, par sa flexibilité, offre une perspective nouvelle pour les systèmes de planification nationaux à la recherche d'un outil simplifié pour traiter des objectifs du développement durable. Cette demande politico-sociale appelle une utilisation plus soutenue de l'analyse systémique de durabilité comme cadre d'analyse et d'évaluation stratégique des PSPP. Mais, pour que l'ASD soit capable de jouer ce rôle nouveau que lui assigne fatalement la situation actuelle, il faudra trois choses :

1. une vision plus moderne et holistique du développement durable que celle qui a prévalu dans les documents de Rio 1992 et arrimée au Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030), un cadre institutionnel et juridique adéquat, un accompagnement conséquent des acteurs et la mise en place de dispositifs incitatifs ;
2. une démarche intégrée et systématique de prise en compte des ODD qui passe par : un exercice de priorisation des ODD et de leurs cibles aux différentes

échelles de planification des PSPP, avec la participation de toutes les parties prenantes, l'adoption d'un modèle dynamique de DD permettant le suivi et la reddition de comptes par un arrimage des analyses de DD au niveau national avec celles des ministères et structures sectoriels, une documentation de l'adéquation de leurs projets aux priorités nationales ou à l'atteinte des cibles ; l'évaluation des synergies et antagonismes et l'identification des impacts potentiels incluant les impacts cumulatifs ; l'analyse des PSPP avec les outils de développement durable. Les données d'entrée serviront de lignes directrices aux directives à donner aux maîtres d'ouvrage pour la réalisation des études d'impacts, sur l'effet d'un projet sur l'atteinte de ces ODD et cibles (Villeneuve et al., 2015, p. 20 et 22) ;

3. une base institutionnelle, au sens premier qui consiste à donner un caractère officiel à un objet, par l'énoncé d'une règle claire d'utilisation des outils de l'ASD en complément à ceux de l'EE ou seuls, la mise en place de structures organisationnelles pour administrer la règle, l'articulation des rôles entre acteurs de la chaîne de décision, une codification des règles d'opérationnalisation du DD et de répartition du pouvoir entre les structures administratives et les différents paliers du gouvernement (Lourau, 1976 ; Laville et Sainsaulieu, 1997 ; Bitondo, 2005). En effet, contrairement aux outils de l'évaluation environnementale, aucune loi, aucun règlement ne pose nulle part le principe de l'ASD. Il n'y a donc aucune obligation procédurale par rapport aux outils de l'ASD.

À ce stade de développement des outils d'évaluation de la durabilité, on ne peut nier qu'il demeure des questions essentielles relatives à la normalisation ou à l'institutionnalisation auxquelles la communauté épistémique devra répondre. Sans s'y limiter, elles peuvent toucher à la nature prospective du développement durable versus l'assise scientifique de l'évaluation environnementale, la mesure de l'état de l'environnement et sa comparaison avec un état souhaité versus la mesure de l'évolution vers un idéal inconnu et idéalisé qui remet en question notre capacité de répondre à des besoins en constante évolution, imposant des ajustements pertinents. 🌿

■ Bibliographie

André, P., C.E. Delisle et J.-P. Revéret (2010). *L'évaluation des impacts sur l'environnement. Processus, acteurs et pratique pour un développement durable*, 3^e édition, Montréal, Presses internationales Polytechnique.

Bitondo, D. (2005). *Institutionnalisation de l'évaluation environnementale du développement routier en forêt du bassin du Congo : le cas du Cameroun*, thèse de doctorat, Université de Montréal.

Boutaud, A. (2005). « Les outils de questionnement et d'analyse des politiques et projets en matière de développement durable (OQADD). Bilan et analyse : quelques éléments de synthèse à l'attention des praticiens et des acteurs publics », *Terr(e) itoires*.

Brown, A.L., et R. Therivel (2000). « Principles to guide the development of SEA methodology », *Impact Assessment and Project Appraisal*, vol. 18, n° 3, p. 183-189.

Gond, J.-P. (2013). « La responsabilité sociale de l'entreprise comme praxis performative », dans C. Gendron et B. Girard (dir.), *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise. L'école de Montréal*, Paris, Armand Colin, coll. « Recherches », p. 149-164.

Janmafankpotin, G., et M. Lerond (2007). *Le développement soutenable. Une évaluation simplifiée dans un contexte Nord-Sud*, Paris, L'Harmattan.

Janmafankpotin, G., P. André et D. Bitondo (2013). « L'évaluation environnementale entre les défis de l'intégration et de l'institutionnalisation », dans D. Bitondo, R. Post et G. Van Boven (dir.), *Évolution des systèmes d'étude d'impact sur l'environnement en Afrique centrale : rôle des associations nationales des professionnels*, Yaoundé, Digit Print, p. 5-17.

Laville, D.P., et R. Sainsaulieu (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.

Leduc, G.A., et M. Raymond (2000). *L'évaluation des impacts environnementaux. Un outil d'aide à la décision*, Québec, MultiMondes.

Lourau, R. (1976). *L'analyse institutionnelle*. Paris, Minuit, coll. « Arguments ».

OCDE (2006). *L'évaluation environnementale stratégique : guide de bonnes pratiques dans le domaine de la coopération pour le développement*, Lignes directrices et ouvrages de référence du CAD, Paris, Éditions OCDE.

Pacaut, P. (2000). *Description et analyse des méthodes les plus fréquemment utilisées en évaluation environnementale stratégique*, rapport de recherche, Montréal, Université du Québec à Montréal.

Revéret, J.-P. (2012). « Développement durable et évaluation de la durabilité », dans S. Brunet et B. Hamaide (dir.), *Développement durable et économie environnementale régionale*, Bruxelles, Publications des FUSL, chapitre 2.

Villeneuve, C. (1998). *Qui a peur de l'an 2000 ? Guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable*, Paris, UNESCO-MultiMondes.

Villeneuve, C., D. Bourque, D. Tremblay, O. Riffon, P.-L. Dessureault et H. Côté (2015). *Mémoire de la Chaire en éco-conseil sur le livre vert « Moderniser le régime d'autorisation environnementale de la Loi sur la Qualité de l'Environnement »*, Chaire de recherche en éco-conseil, Université du Québec à Chicoutimi.



Crédit : Marcel Klässou - OIF



DES OUTILS POUR L'ASD

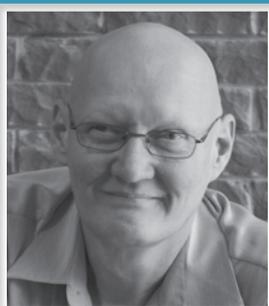


Olivier RIFFON

Ph. D. en développement régional (UQAR-UQAC) M. Sc. A. Éco-conseiller diplômé Professionnel de recherche à la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil (UQAC)



David TREMBLAY



Claude VILLENEUVE

La grille d'analyse du développement durable adaptée aux ODD

■ Introduction

Parmi les outils d'intervention développés par la Chaire en éco-conseil de l'UQAC, la Grille d'analyse de développement durable (GADD) est un outil de questionnement systémique qui permet d'évaluer dans quelle mesure une politique, une stratégie, un programme ou un projet (PSPP) favorise l'amélioration des conditions humaines. Elle permet à ceux qui l'appliquent de se situer et de proposer des pistes de bonification à un projet ou à une démarche, dans une perspective d'amélioration continue. Cet outil est fréquemment mis à jour pour refléter l'évolution des connaissances, des pratiques et des consensus internationaux en matière de développement durable. En septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté les Objectifs du développement durable (ODD). Dans cette perspective, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), s'est associé à la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) pour concevoir et entreprendre une initiative unique : l'adaptation de la GADD aux ODD. Ce nouvel outil est maintenant mis à la disposition des utilisateurs.

■ La GADD

La GADD vise à orienter l'élaboration des PSPP pour y inclure les principes du développement durable (DD), bonifier leurs lacunes ou caractériser leur avancement. Elle permet à ceux qui l'appliquent de se situer et de proposer des pistes de bonification à des PSPP, dans une perspective d'amélioration continue. L'analyse peut aussi servir à fixer des objectifs, à éclairer la prise de décision et à trouver des compromis favorisant l'appropriation par les parties prenantes du DD dans les PSPP.

L'objectif de la grille est de couvrir le plus grand nombre d'enjeux associés au DD. La GADD est constituée de six dimensions (éthique, écologique, sociale, économique, culturelle et de gouvernance), de quarante thèmes (figure 1) et de 166 objectifs élaborés à partir de la science, de la pratique et des grandes conférences et conventions internationales. Son processus d'élaboration a débuté avec la publication du rapport Brundtland (CMED, 1988).

Ces six dimensions sont étroitement imbriquées, et les décisions prises dans le but d'en favoriser une peuvent imposer une charge positive ou négative sur une autre (synergies et antagonismes). Ces interrelations sont intrinsèques aux enjeux du DD. Cette complexité impose aux auteurs de faire certains choix sur la disposition des thèmes dans les dimensions. Dans le cas de la GADD, ce choix est basé sur la notion de besoins humains, au cœur du DD selon la

Olivier_Riffon@uqac.ca
David1_Tremblay@uqac.ca
Claude_Villeneuve@uqac.ca

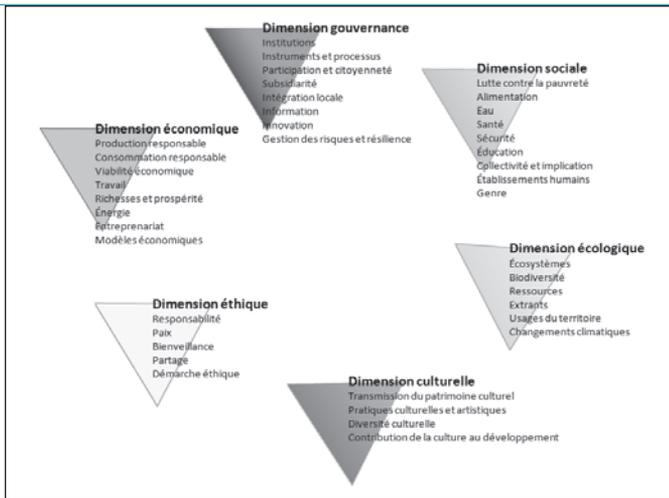


Figure 1. Dimensions et thèmes de la GADD

définition du DD de Brundtland¹. C'est par cette loupe que les auteurs ont organisé les dimensions et leurs thèmes, les six dimensions répondant à des besoins différents, complémentaires et interdépendants.

■ Modalités d'analyse

Pour mesurer l'avancée du DD, il est important de déterminer d'abord les objectifs et la portée de l'analyse. Les difficultés rencontrées dans l'analyse viennent souvent du fait que l'équipe d'analystes n'a pas bien défini ces éléments de façon consensuelle. Il s'agit d'identifier les limites géographiques, temporelles, opérationnelles (étapes du cycle de vie) de l'évaluation du projet, afin de limiter la quantité d'information à acquérir.

Les analystes doivent également définir les besoins auxquels les PSPP doivent répondre, afin de bien saisir la nature des compromis que devront faire les parties prenantes qui s'engagent dans des PSPP. Enfin, les analystes doivent développer une connaissance et une compréhension approfondies des PSPP et des situations qui les motivent. Cette compréhension passe notamment par de la recherche, des présentations d'experts et des visites de terrain.

La grille permet deux modes d'utilisation : l'analyse sommaire et l'analyse détaillée. Le choix du mode dépend de la nature des PSPP et des objectifs de l'analyse. L'analyse sommaire sert au diagnostic rapide des points forts et des lacunes des PSPP. L'analyse détaillée répond au même objectif, mais avec une analyse quantifiée qui facilite la priorisation des actions à entreprendre.

L'analyse détaillée exige une pondération et une évaluation quantitative de chacun des objectifs. La pondération permet de calibrer la grille en fonction de la pertinence et de l'importance de chacun des objectifs pour des PSPP.

1. Cette même définition a été reprise dans la Loi sur le développement durable du Québec.

L'équipe d'analystes doit déterminer l'importance de chaque objectif pour les PSPP en se posant la question suivante : *L'atteinte de cet objectif est-elle indispensable, importante ou souhaitable pour le succès des PSPP?* Les valeurs numériques de 1 à 3 servent à déterminer l'importance à accorder à cet objectif. La pondération se révèle un premier exercice de dialogue dans un groupe d'analystes provenant d'horizons différents. En s'entendant sur l'importance relative de divers objectifs par rapport à une situation particulière, les analystes prennent connaissance des valeurs, des *a priori* et du vocabulaire des autres.

Une fois pondéré, chaque objectif doit être évalué en répondant à la question suivante : *Comment les PSPP répondent-ils à cet objectif?* Les valeurs numériques de 0 à 100% servent à déterminer la performance des PSPP par rapport à un objectif donné. Un tableau propose un barème pour cette évaluation. Les analystes peuvent soit établir une moyenne de leurs évaluations respectives, soit s'entendre sur une note commune en fonction de leurs discussions. Ces évaluations doivent s'appuyer sur des actions planifiées ou en place pour la justifier. Dans le cas où des informations sont manquantes, un indice de qualité des données, croisé à la pondération, fera ressortir l'importance à accorder à une cueillette de données.

À la suite d'une analyse détaillée, les résultats sont générés automatiquement dans l'outil. Des représentations graphiques présentent visuellement les notes globales obtenues pour chacune des six dimensions et chacun des 40 thèmes. La note est un indicateur de la performance des PSPP pour une des dimensions ou pour un thème du DD (figure 2). Des PSPP voulant s'inscrire dans une démarche de DD devraient atteindre un seuil minimum de 60% sur l'ensemble des six dimensions de la GADD. Un PSPP dont une des dimensions atteint moins de 60% a peu de chances de réussir dans la voie du DD. Il y aurait donc lieu de le retravailler.

Un niveau de priorisation est généré automatiquement pour chaque objectif pondéré et évalué. Cet indice vise à déterminer les objectifs sur lesquels la priorité devrait être mise afin d'améliorer la performance des PSPP en matière de DD (figure 3). Pour les objectifs qui seront jugés prioritaires, les analystes ont l'obligation d'identifier des bonifications. Les pistes de bonification imaginées et proposées pendant l'analyse doivent être inscrites dans les cases appropriées.

■ L'adaptation de la GADD aux ODD

L'Assemblée générale des Nations unies a adopté, en septembre 2015, dix-sept ODD qui s'adressent à tous les pays et constituent, avec leurs 169 cibles, le cœur du Programme

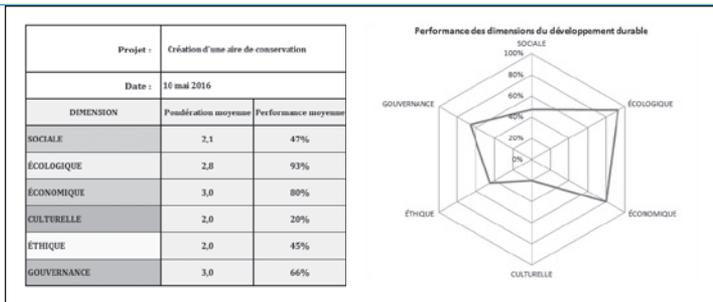


Figure 2. Exemple de diagramme barycentrique généré par la GADD pour un PSPP fictif. Dans ce cas, la dimension culturelle devrait être retravaillée en priorisant les objectifs de cette dimension, qui ont la plus forte pondération et la plus faible évaluation.

de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030). Malgré cette avancée, il reste toujours d'importants défis pour l'opérationnalisation de ces objectifs. On relève, entre autres, la difficulté de tenir compte des interactions entre des objectifs quelquefois divergents, la gouvernance nationale du DD, ainsi que les modes de mesure et de reddition de comptes nécessaires pour effectuer le suivi de ces ODD. Au cours de la dernière décennie, l'OIF a pris des initiatives variées visant à doter les États et gouvernements membres des capacités nécessaires pour participer à l'effort mondial de construction du DD, notamment par la mise au point d'outils spécifiques et la formation à l'utilisation de ces outils.

Dans cette perspective, l'IFDD, organe subsidiaire de l'OIF, s'est associé à la Chaire en éco-conseil de l'UQAC pour entreprendre l'adaptation aux ODD de la GADD. La présente version de la grille GADD intègre pleinement les ODD et permet de rendre compte de la performance des PSPP en fonction de ces derniers. Nous avons démontré, au moyen d'une matrice des synergies et des antagonismes, que les 166 objectifs de la GADD, lorsqu'ils sont intégrés dans les PSPP, permettent de contribuer à l'atteinte de l'ensemble des 17 ODD.

En fonction de l'analyse (pondération et évaluation) des 166 objectifs de la GADD, il est donc possible d'évaluer dans quelle mesure un PSPP contribue à l'atteinte de chaque ODD. Cette contribution est exprimée sous la forme d'un niveau de réponse à l'ODD, qui varie de 0 à 100 %, et qui est présenté sous forme de tableau et sous forme de graphique (figure 4).

Utilisée à la suite d'une priorisation nationale ou régionale des ODD, cette évaluation peut permettre d'orienter les gestionnaires des PSPP vers un processus de révision. En effet, l'obtention d'une faible note dans la GADD à l'égard d'un ODD qui aurait été priorisé à l'échelon national pourra susciter une remise en question de la pertinence du PSPP examiné.

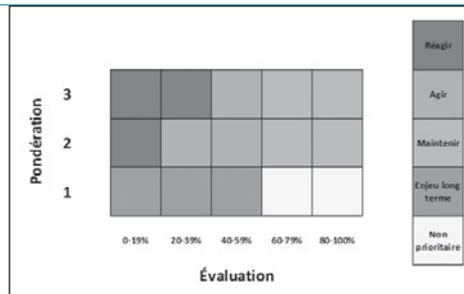


Figure 3. Indices de priorisation

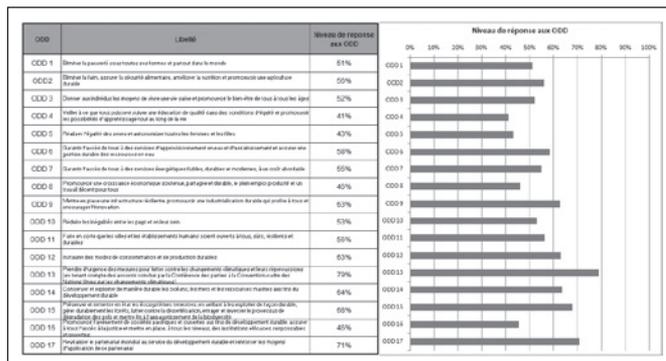


Figure 4. Indice de prise en compte des ODD généré par la GADD-ODD

Conclusion

La GADD est d'abord un outil de questionnement. Elle vise à élargir la réflexion des acteurs et à stimuler le dialogue sur des PSPP en y intégrant de nouveaux enjeux de DD, notamment les ODD. Au-delà du questionnement, il s'agit d'un outil d'aide à la décision en même temps qu'un outil d'évaluation et de planification. Les résultats d'une analyse illustrent les préoccupations à considérer pour s'assurer d'un DD.

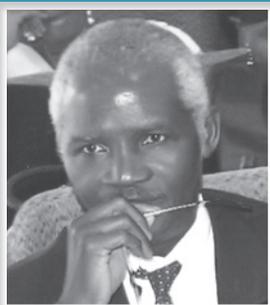
Les objectifs de DD évoluent. Ils doivent être modulés en fonction de la réalité propre à un milieu, des valeurs d'une société et de l'état de développement de celle-ci. Cet outil d'analyse est donc perfectible, mais l'arrimage de la GADD avec les ODD démontre l'intérêt de ses concepteurs pour en assurer la pertinence et l'actualisation. C'est maintenant à l'usage, dans des contextes différents et par des personnes connaissant bien leur milieu que nous verrons s'il permet d'atteindre les objectifs pour lesquels il a été élaboré.

Fruit de plus de 25 ans de recherches et d'applications, la GADD est un outil qui peut être utilisé gratuitement. Elle peut être téléchargée avec son guide d'utilisation à <http://ecoconseil.uqac.ca> et <http://www.ifdd.francophonie.org/programmes/projet.php?id=80>. 🌿

Référence

Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1988). *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve.

Guide d'accompagnement pour l'élaboration des PNDD-H2030 : quelle place pour les outils d'ASD ?



Dr Sibi BONFILS

Dr Sibi Bonfils est actuellement professeur associé au Département des sciences fondamentales, Chaire en éco-conseil, de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). De 1991 à 2010, il a été directeur adjoint de l'Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (IEPF, aujourd'hui IFDD). Avant de rejoindre l'IEPF, il était en fonction à l'Énergie électrique de la Côte-d'Ivoire (EECI), puis à la Compagnie ivoirienne d'électricité (CIE). Dr Sibi Bonfils est membre du Comité scientifique de LEF.



Olivier Médétonwan GUÉDÉ

M. Olivier Médétonwan GUÉDÉ est géographe environnementaliste et conseiller en DD à la SADC du Haut-Saguenay (Canada). Gestionnaire de projet et de programme de développement local, cet éco-conseiller diplômé est un professionnel du DD qui possède une bonne maîtrise des outils d'analyse systémique de durabilité développés par l'UQAC. Expert formateur en DD et en gestion de projet, il intervient comme personne ressource pour le renforcement des capacités dans le cadre des programmes de l'OIF/IFDD et pour d'autres partenaires en Afrique.



Mamadou KONÉ

De nationalité ivoirienne, Mamadou Koné, Ph. D. est énergéticien, manager, et gestionnaire de projets et de programme à l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD). Il a acquis son expérience au sein de l'administration publique nationale, de cabinets d'études et de l'Organisation des Nations Unies. Il justifie de plus de 25 ans d'expérience professionnelle dans les domaines de l'énergie, des changements climatiques et du développement durable. Il a été coordonnateur de programmes régionaux pour l'IFDD, le PNUD-FEM, et consultant d'assistance technique, notamment pour l'IFDD, la BAD, le PNUD-FEM, le PNUE et ONU-HABITAT.

M. Koné est notamment coauteur de l'ouvrage *Efficacité énergétique en climatisation tropicale* (2002), coordonné et publié par l'IFDD, ainsi que du *Guide méthodologique d'accompagnement des pays et gouvernements membres de la Francophonie à l'élaboration et à la revue par les pairs des Programmes nationaux de développement pour l'après 2015*, conçu par l'OIF.

M. Koné est membre de l'Ordre des ingénieurs multidisciplinaires de Côte-d'Ivoire (OIICI), de l'Institut de gestion des projets (PMI), de la Société américaine de génie thermique et énergétique (ASHRAE), et de la Société américaine de génie multidisciplinaire (ASME).



Tounao KIRI



Kouraichi SAID HASSANI

Éco-conseiller diplômé, Kouraichi Said Hassani s'intéresse depuis plus de 12 ans aux outils de gouvernance du développement durable. Il est conseiller en développement durable au Bureau de coordination du développement durable (BCDD) du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Dans le cadre de ses fonctions, il participe à l'accompagnement des ministères et organismes dans la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable et copréside les travaux de la Table d'accompagnement-conseil des organismes municipaux en développement durable (TACOM). M. Said Hassani s'occupe également du

suivi des dossiers internationaux et de la Francophonie, notamment en lien avec l'intégration des ODD dans les planifications stratégiques nationales, régionales et locales. Il collabore à cet effet aux outils d'analyse systémique de la durabilité, en partenariat avec la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et l'IFDD.

sibi@zid.com
oguede@sadchs.qc.ca
mamadou.kone@francophonie.org

tounao.kiri@francophonie.org
Kouraichi_Said-Hassani@uqac.ca

■ Introduction

Le changement de paradigme impulsé par Rio+20 et caractérisé par la conception des Objectifs de développement durable et la mise en place du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030 ou Agenda 2030 pour le DD), a motivé la conception du Guide d'accompagnement pour l'élaboration des Programmes nationaux de développement durable à l'horizon 2030 (PNDD-H2030). L'objectif principal de ce document préparé pour l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) est de guider ses pays membres dans le processus de conception et d'élaboration de leurs PNDD-H30.

Le guide propose une approche structurée de conception basée sur la participation et impliquant toutes les parties prenantes au processus. Il recommande une démarche en trois phases, déclinées en axes avec plusieurs activités allant de l'identification et de la mobilisation des parties prenantes à la diffusion et à l'appropriation du document de stratégie consensuel, en passant par l'élaboration du document. À ses différentes étapes mettant à contribution différents outils, il fait appel aux outils d'analyse systémique de durabilité (ASD) pour déterminer les axes prioritaires, renseigner et analyser le document de stratégie, et apporter des éléments de réponse aux besoins de compétence pour la réalisation de la stratégie.

■ Processus d'élaboration des PNDD-H20130

Le processus d'élaboration des PNDD-H2030 se situe en aval d'un certain nombre d'actions (information du gouvernement sur l'Agenda 2030 et sur les ODD) et de décisions à caractère politique ayant permis de désigner la

structure administrative (ministère, commission spécialisée) qui sera chargée de conduire le travail de préparation du PNDD-H2030. Une lettre de mission précisant les responsabilités et la nature des ressources dont disposera la structure aura été élaborée en amont pour encadrer ce travail. Cette lettre prévoirait, dans le respect du principe de participation, la mise en place d'une équipe technique multidisciplinaire et multisectorielle pour renforcer la structure de coordination dans la conduite des travaux d'élaboration du PNDD-H2030.

Le processus complet d'élaboration des PNDD-H2030 se décompose en trois phases : Démarrage – Lancement ; Élaboration – Bonification ; Adoption – Diffusion. Chaque phase est articulée en trois axes (figure 1), ce qui donne un total de 27 activités pour l'ensemble des phases. Les outils d'ASD sont mis à contribution tout au long de ce processus pour s'assurer que ces documents de planification à long terme respectent les exigences préalables à leur inscription dans la perspective du développement durable. Il s'agit principalement de la grille de priorisation des cibles des ODD (GPC-ODD), de la grille d'analyse de développement durable (GADD) et de la grille d'analyse des compétences en DD (GAC-DD).

Le processus se décline en plusieurs phases, que nous présentons dans les sections suivantes.

Phase 1: Démarrage – Lancement du processus d'élaboration du PNDD-H2030

La première phase, **Démarrage – Lancement**, prend les dispositions pratiques visant à réaliser, dans les meilleures conditions, les activités de conception et de rédaction du PNDD-H2030. Trois axes y concourent. Ils sont illustrés à la figure 2.

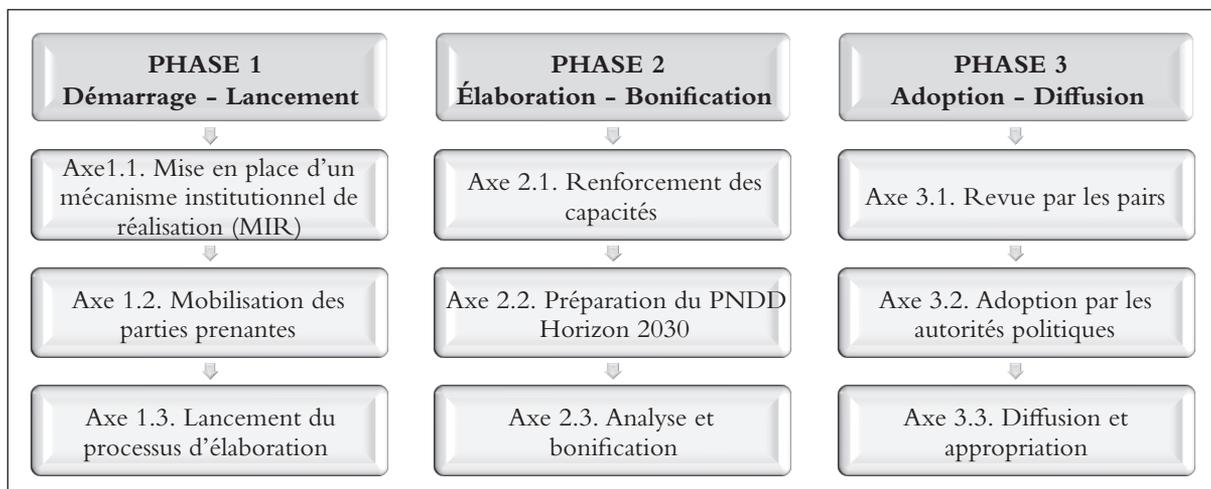


Figure 1. Articulation du processus d'élaboration du PNDD-H2030

Source : Auteurs.

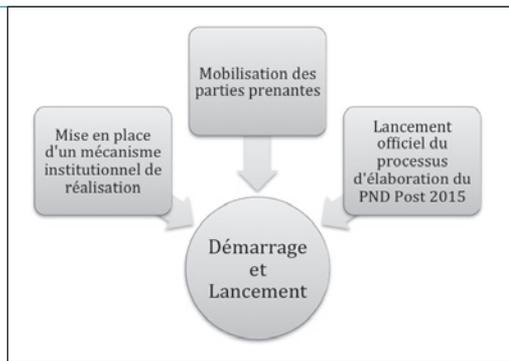


Figure 2. Articulation des activités de la phase 1, Démarrage – Lancement

Source : Auteurs.

L'axe 1.1 – Mise en place du mécanisme institutionnel de réalisation définit le cadre de collaboration de l'ensemble des parties impliquées dans la production du PNDD-H2030. Le mécanisme se compose, d'une part, des structures affectées à la tâche qui sont à créer, soit un comité de pilotage et un secrétariat technique, et, d'autre part, des textes définissant le fonctionnement de ces structures et les interactions entre les différentes parties. L'axe 1.1 prévoit, dans tous les cas :

- la cartographie des institutions publiques pour mieux les situer et les associer au processus d'élaboration du PNDD-H2030 ;
- une cartographie motivée des parties prenantes pour mieux cerner leurs intérêts et influences respectifs sur le processus, dans le but d'optimiser leur participation ;
- l'élaboration et l'adoption d'un mécanisme de collaboration permettant d'optimiser la participation et la contribution des institutions publiques et des parties prenantes au processus de préparation du PNDD-H2030.

Deux outils mis au point dans le cadre du processus collaboratif dont résultent les outils d'ASD sont mis à contribution dans cette phase : la Fiche de gouvernance du développement durable (FGDD), en amont, et la feuille de route, en aval. La FGDD regroupe les paramètres objectifs permettant de décrire et d'apprécier le mode de gouvernance du développement dans un pays (IEPF/IFDD, 2011). Elle recense notamment les institutions nationales responsables du développement et donne un premier aperçu sur les parties prenantes à considérer.

La feuille de route décrit les grandes lignes et surtout les étapes successives menant au document de stratégie (PNDD-H2030) à partir d'une situation donnée. Pour la presque-totalité des pays et dans le contexte du Guide, cette situation se caractérise par la nécessité de prendre en compte, dans les stratégies nationales ou sectorielles de développement, les ODD et l'Agenda 2030 adoptés par les Nations Unies en septembre 2015 (Nations Unies, 2015).

L'axe 1.2 – Mobilisation des parties prenantes jette les bases d'une pleine participation de ces dernières au processus de réalisation du PNDD-H2030, dans le respect du 10^e principe de Rio, garantissant ainsi l'appropriation de la démarche et du produit final. L'axe 1.2 prévoit :

- la détermination, à partir des résultats de la cartographie des parties prenantes, de l'information à leur communiquer pour les mobiliser sur les enjeux du PNDD-H2030. L'organisation de cette information et sa mise à disposition sur des supports de diffusion appropriés complètent cette activité ;
- la mise à contribution des médias traditionnels et alternatifs pour diffuser à grande échelle et partant, à l'ensemble des parties prenantes, l'information utile pour la mobilisation. Un travail préalable d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités de ces médias sur les enjeux du PNDD-H2030 doit être conçu et réalisé ;
- des rencontres ciblées pour certaines parties prenantes comme les parlementaires, les élus locaux, le Conseil économique et social, les partenaires au développement, les femmes et les jeunes.

L'axe 1.3 – Lancement du processus d'élaboration du PNDD-H2030 officialise le processus et marque solennellement son début avec le séminaire de lancement. La participation des autorités politiques au plus haut niveau possible à ce séminaire est nécessaire comme gage de solennité et de leur pleine adhésion au processus. Elle crée les conditions appropriées de l'implication de l'ensemble des parties prenantes au processus. L'axe prévoit, en amont du séminaire de lancement :

- l'élaboration concertée d'une feuille de route définissant les activités à conduire et le calendrier d'exécution pour la réalisation du PNDD-H2030 ;
- l'évaluation des ressources nécessaires et leur mobilisation, tant au niveau de l'État que des partenaires au développement.

La réalisation du séminaire de lancement réunissant l'ensemble des parties prenantes, par l'entremise de leurs représentants et des autorités politiques au plus haut niveau, constitue, comme nous l'avons vu, le terme des activités de l'axe. Un des actes solennels du séminaire de lancement est l'adoption de la feuille de route et du budget des opérations. Cette activité conclut la première phase, **Démarrage – Lancement**, qui doit être conduite avec la participation de toutes les parties prenantes et notamment les autorités publiques, les opérateurs privés, la société civile et les partenaires au développement.

Phase 2 : Élaboration – Bonification du PNDD-H2030

La deuxième phase, **Élaboration – Bonification**, est centrée sur la conception et la production d'un PNDD-H2030 consensuel ayant reçu l'approbation de toutes les parties prenantes. Les trois axes qui la composent précisent les activités concourant à ce résultat et sont illustrés dans la figure 3. Trois outils d'analyse systémique de durabilité interviennent à cette étape, notamment au niveau des deux derniers axes.

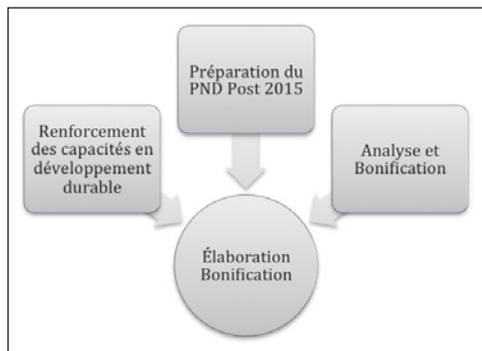


Figure 3. Articulation des axes de la phase 2, **Élaboration – Bonification**

Source : Auteurs.

L'axe 2.1 – Renforcement des capacités informe et forme les équipes de conception et de production du PNDD-H2030 sur le développement durable et notamment sur les ODD, l'Agenda 2030 pour le DD et les outils d'analyse systémique de durabilité. L'axe 2.1 prévoit :

- une identification claire et précise des besoins de compétences et de capacités des équipes chargées de la conception et de la production du PNDD-H2030,
- la conception et le montage des modules de formation appropriés, en mettant l'accent sur les savoirs et les savoir-faire utiles à l'exercice d'élaboration du PNDD-H2030 ;
- la réalisation de ces formations, en les centrant sur des études de cas et la pratique des outils d'analyse de durabilité.

L'axe 2.2 – Préparation du PNDD-H2030, cœur de l'ensemble du processus, regroupe les activités suivantes concourant à la production du PNDD-H2030 :

- un état des lieux motivé, centré sur les stratégies globales et sectorielles de développement existantes, sur le cadre institutionnel présidant à la mise en œuvre de ces stratégies, et sur la situation actuelle des ODD au niveau national ;
- l'élaboration d'une vision consensuelle, des axes prioritaires de développement et des cibles que le pays se

donne pour les ODD. La priorisation des cibles des ODD intervient en amont ;

- la rédaction proprement dite du PNDD-H2030, mettant à contribution différentes équipes spécialisées dont le travail devra être coordonné avec rigueur. L'identification des compétences nécessaires à la réalisation du PNDD-H2030 ne sera pas occultée à cette étape.

La Fiche de gouvernance du développement durable (voir l'encadré de Tremblay dans ce numéro) sera avantageusement mise à contribution pour la réalisation de l'état des lieux, notamment en ce qui concerne le cadre institutionnel et réglementaire de la prise en compte du DD.

Par ailleurs, dans le PDD-H2030, 17 ODD regroupant 169 cibles sont visés pour l'horizon 2030. Aucun pays au monde ne pouvant réaliser la totalité des cibles, une priorisation de celles-ci s'impose. Cette priorisation permettrait de ressortir les cibles sur lesquelles un pays donné doit agir en toute priorité selon ses besoins propres, son état de développement et ses capacités humaines, technologiques et financières. C'est à ce niveau que s'applique la grille de priorisation des cibles des ODD (GPC-ODD) (Riffon *et al.*, 2016b) permettant d'adapter le cadre international (PDD-H2030) aux différents contextes locaux et de déterminer, parmi les 169 cibles, lesquelles doivent être traitées, pour un pays ou une région donnés, en première ou seconde priorité, ou sur lesquelles les efforts doivent être maintenus (voir Riffon, dans ce numéro).

L'axe 2.3 – Analyse et bonification complète l'exercice de production du PNDD-H2030 avec deux activités principales :

- l'application des outils d'analyse systémique de durabilité au PNDD-H2030 pour s'assurer qu'il prend bien en compte le développement durable et notamment les ODD. Un premier ensemble de bonifications du PNDD-H2030 résulterait de cet exercice ;
- la soumission du PNDD-H2030 ainsi bonifié aux parties prenantes en vue de sa validation. Elle donnerait lieu à un second ensemble de bonifications dont la prise en compte permet d'élaborer un document prêt pour la validation politique et l'adoption définitive.

La GADD-F (Villeneuve, Riffon et Tremblay, 2016b) est l'outil « cœur de métier » de l'ASD à utiliser pour une analyse détaillée du premier jet du PNDD-H2030. Cette analyse permet de s'assurer que les différentes dimensions du DD sont prises en compte à bon niveau par le PNDD-H2030 et, dans le cas contraire, de dégager des éléments de bonification pour corriger le tir. La prise en compte de ces éléments de bonification dans le PNDD-H2030 achève la phase 2, **Élaboration – Bonification**. La figure 4 montre

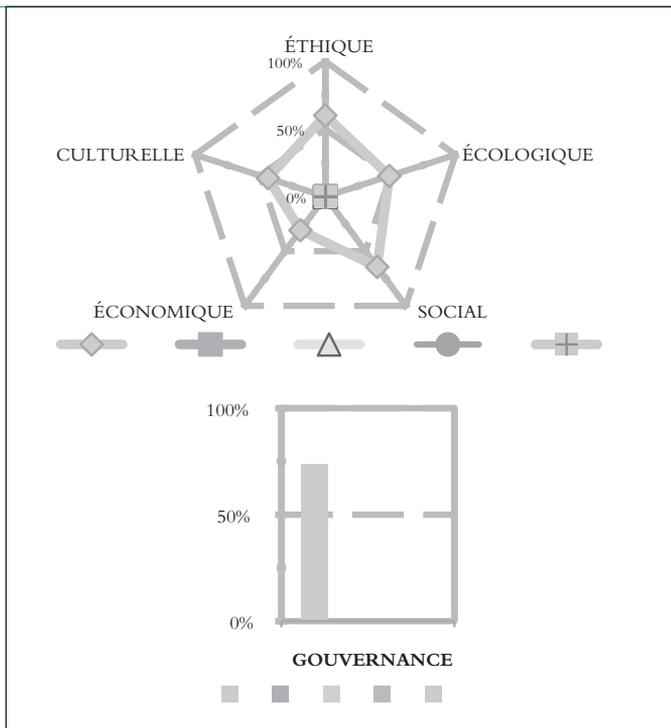


Figure 4. Exemple de résultats d'analyse avec la GADD-F

Source : Auteurs.

un exemple du diagramme barycentrique résumant la prise en compte des dimensions du DD dans l'analyse d'un PNDD.

L'identification des compétences indispensables à la réalisation du PNDD-H2030 après son élaboration interviendrait à ce stade. Elle se fera par la grille d'analyse des compétences en DD (GAC-DD) (Ouédraogo et Villeneuve, 2016) permettant de déterminer les compétences dont les pays peuvent avoir besoin pour mettre en œuvre leur PNDD-H2030. Ce stade permet plus spécifiquement de recenser les compétences nécessaires, les compétences disponibles, les compétences souhaitées et les capacités de formation.

Phase 3 : Adoption – Diffusion du PNDD-H2030

La troisième et dernière phase du processus d'élaboration du PNDD-H2030, **Adoption – Diffusion**, finalise le processus en visant principalement l'appropriation du PNDD-H2030, d'abord par les autorités politiques, puis par l'ensemble des parties prenantes. Les activités qui concourent à ce résultat sont organisées suivant trois axes, résumés dans la figure 5.

L'axe 3.1 – Revue par les pairs crée le cadre approprié pour un regard extérieur permettant d'enrichir le PNDD-H2030 d'autres expériences de planification du développement durable. La décision de réaliser une revue par les pairs (voir Bonfils *et al.*, dans ce numéro) qui se prend généralement au plus haut niveau de l'État peut être considérée comme un acte politique permettant de renforcer la

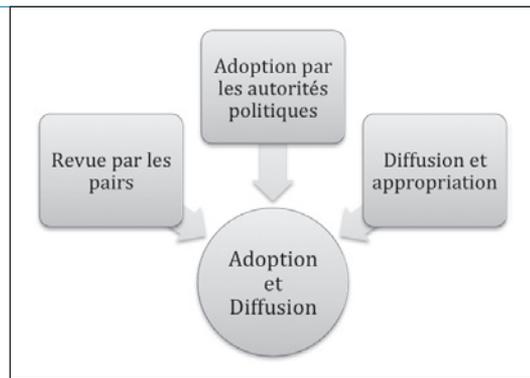


Figure 5. Articulation des axes de la phase 3, Adoption – Diffusion

Source : Auteurs.

visibilité et la légitimité du PNDD-H2030. Les trois activités suivantes marquent cette opération :

- la préparation d'un rapport de contexte indiquant dans quelles conditions le PNDD-H2030, qui est une annexe à ce rapport, a été produit, et soulignant la part faite à la participation des grands groupes, et notamment des femmes, des jeunes et des autorités locales. Ce rapport utilise des contenus de la FGDD et les résultats des analyses conduites avec la GADD-F ;
- l'organisation du séminaire de revue au cours duquel les représentants des pays pairs échangent avec les représentants des parties prenantes locales dans un contexte de dialogue autorisant un partage ouvert d'expériences ;
- la présentation des recommandations des pays pairs aux autorités politiques sous la forme d'une audience permettant à ces autorités de recueillir les observations et les suggestions de bonification du PNDD-H2030 des pays pairs. L'occasion sera mise à profit pour souligner solennellement l'importance de ce document de stratégie pour les politiques nationales de développement.

L'axe 3.2 – Adoption par les autorités politiques conclut le processus de préparation et de bonification du PNDD-H2030. Il lui confère un statut officiel avec deux activités :

- un atelier interministériel regroupant les Secrétaires généraux (ou équivalents) et les Directeurs généraux des différents ministères pour information et examen préalable avant la présentation au Conseil des Ministres. Le PNDD-H2030 sera présenté et discuté avec prise en compte des ultimes bonifications ;
- la préparation des instruments d'adoption et leur introduction au rôle du Conseil des Ministres pour son adoption par le gouvernement.

L'axe 3.3 – Diffusion et appropriation vise principalement l'appropriation du PNDD-H2030 par le plus grand nombre, le grand public et les différentes parties prenantes, avec la contribution de différents médias, en usant cependant de dispositifs spécifiques pour certaines parties prenantes

(jeunes, autorités locales, partenaires au développement). Trois groupes d'activités sont prévus :

- une préparation des contenus à diffuser, élaborés suivant les publics cibles et les médias ;
- une campagne soutenue de communication faite de communiqués et de conférences de presse, d'émissions de radio et de télévision. Les nouvelles technologies de l'information et de communication sont à mettre à contribution ;
- des rencontres ciblées avec certaines parties prenantes clés, les partenaires au développement, les jeunes, les autorités locales, les parlementaires et les membres du conseil économique et social. Des supports spécifiques de communication sont à prévoir pour les ruraux. Ce dernier exercice achève la phase 3 et conclut le processus de préparation du PNDD-H2030.

■ Conclusion

Les outils ASD sont au cœur du processus d'élaboration des PNDD-H2030. Ils sont mis à contribution à chacune des trois phases de ce processus. Ils permettent de le documenter, de produire l'information nécessaire au choix des axes prioritaires de développement avec la priorisation des cibles ODD, de construire le PNDD-H2030 et de le bonifier dans le sens d'une prise en compte intelligente et équilibrée des ODD et des dimensions du développement durable. La figure 6 résume les principaux outils d'ASD mis à contribution. Le guide d'accompagnement pour l'élaboration des PNDD-H2030 est présent au lien suivant : <http://www.ifdd.francophonie.org/programmes/projet.php?id=80>. 🌿

■ Bibliographie¹

IEPF/IFDD (2011). *Fiche de synthèse sur la gouvernance du développement durable dans les États et gouvernements membres de la Francophonie*.

Nations Unies (2015). *Le Programme de développement durable à l'horizon 2030, Agenda 2030 pour le développement durable*.

Ouédraogo, D., et C. Villeneuve (2016). *La grille d'analyse de compétences en développement durable, un levier pour l'appropriation du programme de développement durable*, Colloque ASD, 84^e Congrès de l'AcfAS.

Riffon, O., et al. (2016a). *La Grille d'analyse de développement durable adaptée aux ODD*, Colloque ASD, 84^e Congrès de l'Acfas.

Riffon, O. et al. (2016b). *La Grille de priorisation des cibles des ODD*, Colloque ASD, 84^e Congrès de l'Acfas.

Tremblay, D. (2016). *La Fiche de gouvernance du développement durable adaptée au Programme de développement des Nations Unies à l'horizon 2030*, Colloque ASD, 84^e Congrès de l'Acfas.

Villeneuve, C., O. Riffon et D. Tremblay (2016a). *Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.

Villeneuve, C., O. Riffon et D. Tremblay (2016b). *Grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.

1. Les références portant la mention « Colloque ASD, 84^e Congrès de l'AcfAS » sont des présentations PowerPoint qu'on peut télécharger à l'adresse : <http://ecoconseil.uqac.ca/category/acfas2016/>.

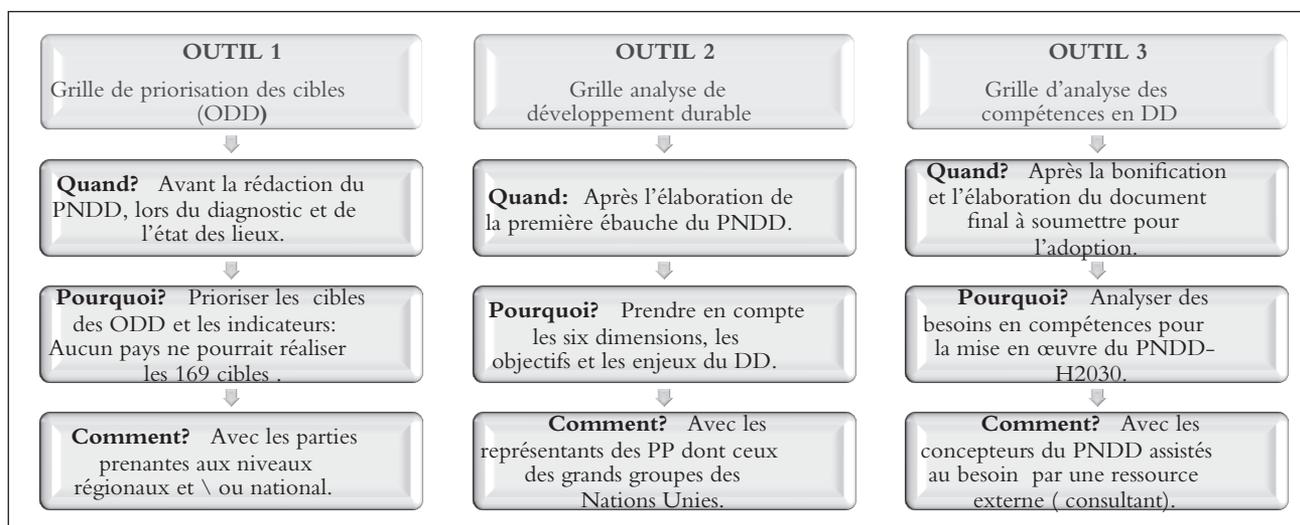


Figure 6. Les principaux outils d'ASD du processus d'élaboration du PNDD-H2030

Source : Auteurs.



Revue par les pairs et analyse de durabilité des stratégies nationales de biodiversité

Jacques PRESCOTT

Jacques PRESCOTT, biologiste, est professeur associé à la Chaire en éco-conseil, Département des Sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi. Il fait partie d'un groupe d'experts sélectionnés par le PNUD pour accompagner les pays en développement dans leur mise en œuvre de la Convention sur la diversité biologique.

Les stratégies et plans d'action nationaux sur la diversité biologique sont de formidables dispositifs de développement durable. Pour en améliorer la portée et l'efficacité, les pays en développement peuvent compter sur la revue par les pairs et l'analyse de durabilité.

En adoptant le plan stratégique 2011-2020, les parties à la Convention sur la diversité biologique (CDB) se sont engagées à intégrer dans leurs stratégies et plans d'action nationaux (SPANB) les cinq buts stratégiques et les vingt objectifs d'Aichi sur la diversité biologique. Ces buts et objectifs s'appuient sur les principes adoptés à Rio en 1992 et couvrent les diverses dimensions du développement durable. Ils trouvent aussi leur écho dans les 17 Objectifs de développement durable adoptés en 2015 par les Nations Unies, notamment les objectifs 14 et 15, qui visent à conserver et exploiter de manière durable les écosystèmes et les ressources marines et terrestres et à mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

Pour faciliter le travail des équipes nationales, le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique (SCBD) ont élaboré un cadre d'analyse systémique permettant de vérifier la prise en compte des principes de Rio, des buts et des objectifs de la CDB dans les nouvelles SPANB.

Cet article présente les principaux éléments de cet outil d'analyse et en explore les avantages et les inconvénients au regard de son application aux SPANB de nombreux pays en développement.

■ Biodiversité et développement durable

Le plan stratégique 2011-2020 adopté en 2010¹ par les parties à la CDB propose une vision axée sur le développement durable intitulée « *Vivre en harmonie avec la nature : D'ici à 2050, la diversité biologique est valorisée, conservée, restaurée et utilisée avec sagesse, en assurant le maintien des services fournis par les écosystèmes, en maintenant la planète en bonne santé et en procurant des avantages essentiels à tous les peuples.* »

Il s'est donné la mission suivante : « *Prendre des mesures efficaces et urgentes en vue de mettre un terme à l'appauvrissement de la diversité biologique, afin de s'assurer que, d'ici à 2020, les écosystèmes sont résilients et continuent de fournir des services essentiels, préservant ainsi la diversité de la vie sur Terre, et contribuant au bien-être humain et à l'élimination de la pauvreté.* »

jacquesprescott@sympatico.ca

1. CBD (2010). *The Strategic Plan for Biodiversity 2011-2020 and the Aichi Biodiversity Targets* (Decision UNEP/CBD/COP/DEC/X/2).

Et il vise les cinq buts stratégiques suivants :

- A. Gérer les causes sous-jacentes de l'appauvrissement de la biodiversité.
- B. Réduire les pressions directes exercées sur la diversité biologique et encourager l'utilisation durable.
- C. Améliorer l'état de la diversité biologique en sauvegardant les écosystèmes, les espèces et la diversité génétique.
- D. Renforcer les avantages retirés pour tous de la diversité biologique et des services fournis par les écosystèmes.
- E. Renforcer la mise en œuvre au moyen d'une planification participative, de la gestion des connaissances et du renforcement des capacités.

Ces buts se déclinent eux-mêmes en 20 objectifs environnementaux, sociaux et économiques appelés « Objectifs d'Aichi », du nom de la préfecture japonaise qui accueillit la conférence de 2010². Parmi ceux-ci, l'objectif 17 stipule : « *D'ici à 2015, toutes les Parties ont élaboré et adopté en tant qu'instrument de politique générale, et commencé à mettre en œuvre une stratégie et un plan d'action nationaux efficaces, participatifs et actualisés pour la diversité biologique.* » L'adoption du plan stratégique 2011-2020 a donc engagé les parties à la CDB dans un processus de révision de leur SPANB. En février 2016, 82 des 196 parties avaient complété ou adopté leur nouvelle SPANB en lien avec le plan stratégique et les Objectifs d'Aichi³.

L'engagement des nations à l'égard de la biodiversité a trouvé son écho dans plusieurs des 17 Objectifs de développement durable adoptés en 2015 par l'Assemblée générale des Nations Unies, et plus particulièrement les objectifs 14⁴ et 15⁵, qui visent à conserver et exploiter de manière durable les écosystèmes et les ressources marines et terrestres, et à mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité. La communauté internationale reconnaît désormais l'existence d'un lien indissociable entre la biodiversité et le développement durable et considère la CDB comme un outil de développement incontournable.

2. <https://www.cbd.int/doc/strategic-plan/2011-2020/Aichi-Targets-FR.pdf>.
3. <http://sd.iisd.org/policy-updates/living-in-harmony-with-nature-to-transform-our-world-the-cbds-contribution-to-sdg-implementation/>.
4. Objectif 14 – Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.
5. Objectif 15 – Préserver et remettre en état les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

Un programme et des outils d'accompagnement

Depuis l'entrée en vigueur de la CDB en 1993, l'Organisation des Nations Unies a multiplié les efforts pour en faciliter la mise en œuvre et dégagé des fonds pour accompagner dans leur démarche les pays en développement. Plus de 134 pays admissibles à l'aide financière du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) bénéficient d'un appui technique pour élaborer ou réviser leur SPANB.

Ces dernières années, misant sur les nouvelles technologies de l'information, le secrétariat de la CDB, le PNUE et le PNUD ont mis en place un programme d'appui technique et développé des outils méthodologiques dédiés spécifiquement aux SPANB (p. ex. CDB, 2011)⁶ et mis à la disposition de toutes les parties concernées sur un site Internet accessible à tous, le NBSAP Forum⁷.

L'un de ces outils est la revue par les pairs (figure 1)⁸. Il s'agit d'un processus d'analyse systémique par lequel un projet de SPANB est évalué par des experts indépendants pour vérifier sa conformité aux décisions⁹ et objectifs¹⁰ adoptés par la conférence des parties à la CDB.

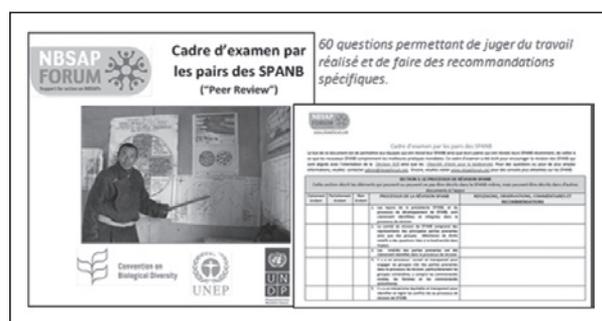


Figure 1. Le cadre d'examen par les pairs des SPANB

Source : NBSAP Forum, http://nbsapforum.net/uploads/peer_review_framework_fr.pdf

6. Modules de formation sur les stratégies et plans d'action nationaux pour la diversité biologique (2011) de la Convention sur la diversité biologique, version 2.1 – Module 1 : Introduction aux stratégies et plans d'action nationaux pour la diversité biologique, Montréal, juin 2011, <https://www.cbd.int/doc/training/nbsap/b1-train-intro-nbsap-revised-fr.pdf>.
7. www.nbsapforum.net.
8. UNDP, UNEP et SCBD. *Framework for Conducting a Peer Review of National Biodiversity Strategy and Action Plans*, New York, Nairobi et Montréal, www.nbsapforum.net.
9. Notamment la Décision IX/8 : <https://www.cbd.int/decision/cop/default.shtml?id=11651>.
10. En particulier les objectifs d'Aichi : <https://www.cbd.int/sp/targets/>.

La revue par les pairs des SPANB consiste en une analyse de durabilité qui s'appuie sur les critères suivants :

- Prise en compte des principes de participation, de transparence et d'équité dans les processus de révision des SPANB.
- Description de l'état et des tendances des diverses composantes de la biodiversité nationale.
- Établissement de liens entre les SPANB et le développement durable national, les principes de la Déclaration de Rio et les approches clés préconisées par la CDB, tels que l'approche par écosystème, l'approche basée sur le genre et les besoins des pauvres.
- Identification de stratégies et d'actions multisectorielles visant à :
 - s'attaquer aux causes profondes de la perte de biodiversité ;
 - réduire les pressions directes sur la biodiversité ;
 - promouvoir l'utilisation durable des ressources biologiques ;
 - protéger les écosystèmes, les espèces et la diversité génétique ;
 - améliorer les avantages pour tous de l'exploitation de la biodiversité et des services écosystémiques ;
 - activer et renforcer la mise en œuvre des SPANB.

Ces critères correspondent aux exigences de la CDB pour l'élaboration des SPANB. Ils se conjuguent en 60 questions qui amènent les analystes à juger du travail déjà réalisé et à faire des recommandations spécifiques pour la suite des choses.

Avantages et inconvénients de la revue par les pairs

Depuis 2013, nous avons eu l'occasion d'accompagner les équipes nationales de quelques pays en développement dans leur démarche de SPANB, en appliquant le cadre d'analyse de la revue par les pairs développé par le PNUD et le PNUE. Cette expérience nous a permis de mettre en évidence les avantages et les inconvénients de cet outil d'analyse.

Avantages

Gouvernance améliorée

- Favorise l'engagement et la contribution de toutes les parties prenantes concernées et le développement d'un partenariat effectif, en encourageant la réalisation d'une

analyse des parties prenantes qui permet d'identifier et d'engager les parties concernées jusqu'alors exclues de la démarche.

- Encourage la désignation d'une autorité responsable de la mise en œuvre de la SPANB.
- Incite à la mise en place d'un processus de résolution des différends, en favorisant la clarification du rôle de chaque intervenant, l'identification de l'organisme responsable de la décision finale, et l'adoption d'une procédure claire de prise de décision et de dégageant d'un consensus.

Documentation renforcée

- Contribue à renforcer la documentation de la situation de la biodiversité à l'échelle nationale, en encourageant notamment la cartographie et la prise en considération de données spatiales.
- Encourage l'estimation de la valeur économique de la biodiversité et des services écosystémiques et son intégration dans les comptes publics nationaux.
- Encourage l'identification de cibles et d'indicateurs SMART¹¹ plus faciles à documenter et à évaluer.

Actions mieux ciblées

- Encourage l'identification et la priorisation d'actions concrètes (effectives, efficaces et réalisables) permettant d'atteindre les cibles.
- Encourage la révision des lois et règlements relatifs à la conservation et à l'utilisation durable de la biodiversité.

Intégration améliorée

- Encourage l'intégration de la biodiversité dans les politiques de développement économique et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale, ainsi que dans la gestion des ressources naturelles, le budget national et les comptes publics.
- Encourage un suivi qui puisse augmenter la responsabilité, la crédibilité et la transparence et promouvoir l'apprentissage et la gestion adaptative.
- Permet aux parties signataires de la CBD de mieux remplir leurs engagements internationaux.

11. Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes (pertinents), Temporels (fixés dans le temps).

■ Inconvénients

- La planification stratégique centrée sur les objectifs d'Aichi est basée sur une approche horizontale des enjeux de biodiversité, très différente de l'approche verticale de la planification stratégique sectorielle habituelle. Cela exige un effort plus grand de la part du coordonnateur national pour engager et concerter les divers secteurs dans la mise en œuvre de la SPANB¹².
- En «imposant» aux parties prenantes un cadre d'analyse commun, les Nations Unies pourraient entraîner le désengagement des autorités nationales et réduire leur autonomie sur le plan de la gouvernance de la biodiversité.
- Cette approche centralisatrice pourrait réduire le développement et la mise en œuvre d'approches de gouvernance innovatrices par les parties prenantes.

■ Conclusion

À ce jour, de nombreux pays ont volontairement soumis leur nouvelle SPANB à la revue par les pairs et à l'analyse

12. Republic of Seychelles, 2014. *Some Comments and Feedback on the NBSAP Preparation and Review Process* (<http://nbsapforum.net/#read-peer-review/846>).

de durabilité proposée par le SCDB, le PNUD et le PNUE. Cette démarche leur a permis de confronter leur SPANB aux attentes de la Conférence des parties et d'ajuster leur approche en conséquence. L'analyse de durabilité a facilité le jumelage des objectifs de biodiversité et des engagements nationaux de développement durable. Elle encourage la concertation intersectorielle, le choix d'objectifs et d'indicateurs plus performants et un suivi plus rigoureux. Cette approche pourrait toutefois compromettre le développement de modes de gouvernance innovateurs et le réel engagement des autorités nationales puisqu'elle s'éloigne de la planification sectorielle en usage dans la plupart des administrations.

En «imposant» un cadre commun en matière de planification stratégique de la biodiversité, le SCBD, le PNUE et le PNUD veulent encourager l'engagement national à l'égard des objectifs d'Aichi et en faciliter le suivi. La revue par les pairs et l'analyse de durabilité des SPANB s'ajoutent aux autres outils d'analyse systémique que les États peuvent dorénavant utiliser dans leur démarche de développement durable. Souhaitons que le cadre imposé par les Nations Unies et l'usage des outils d'analyse systémique permettent de renverser la tendance et entraînent une réelle amélioration de la situation de la biodiversité mondiale au cours des prochaines années. 🌿



Vue vers le nord de la Rivière Jacques-Cartier du Pont Banc, Parc national de la Jacques-Cartier, Québec, Canada

Crédit : Cephas



L'évaluation *ex ante* des politiques publiques à l'aune du développement durable – présentation du dispositif en Wallonie (Belgique)¹

Marie BOURGEOIS

Marie Bourgeois est géographe et experte à la CAADD, spécialisée depuis près de 15 ans en développement local participatif tout en ayant mené des recherches et publié à propos de politiques publiques en matière de ruralité, logement, mobilité et pauvreté.

Françoise WARRANT

Françoise Warrant est juriste et experte à la CAADD, spécialisée en prospective et en évaluation des politiques de R et D et d'innovation. Elle a publié sur les changements technologiques, l'innovation dans les services et l'évaluation des programmes publics de recherche.

Julien PIÉRART

Julien Piérart, sociologue et expert à la CAADD, publie depuis quinze ans des rapports et articles dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques et l'aide à la décision en matière de ville durable et de politiques de santé fondées sur des observations factuelles.



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

Cellule autonome d'avis en Développement durable

Département du Développement durable

cellule.avisDD@spw.wallonie.be

De multiples leviers peuvent être activés par les pouvoirs publics afin d'aller vers un vivre-ensemble équitable ici, ailleurs et dans l'avenir. L'évaluation *ex ante* des politiques publiques sous l'angle du développement durable est l'un de ces leviers.

Le présent article aborde cette question en trois temps : les tendances internationales, le dispositif mis en place en Wallonie (Belgique) ainsi que la description de la grille d'analyse utilisée.

Tendances internationales relatives à l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels

Tendance n° 1 : analyse transversale *ex ante* des impacts de la réglementation

Depuis la fin des années 1990, un nombre croissant de pays au sein de l'OCDE² recourt à l'analyse d'impact de la réglementation (AIR) comme outil d'aide à la décision. L'AIR couvre généralement un vaste éventail de questions, des effets économiques aux effets sociaux et environnementaux. Dans la plupart des pays, elle est une obligation à laquelle le pouvoir exécutif doit se conformer dès lors qu'il élabore de nouveaux textes³.

Dès 2002, la Commission européenne⁴ s'est imposé la pratique d'une analyse intégrée de l'impact économique, social et environnemental de sa réglementation. Ce dispositif a été renforcé en mai 2015 par le programme pour une meilleure réglementation (connu sous le nom de *Better Regulation Agenda*).

Dans un rapport de 2012, l'OCDE⁵ soulignait l'intérêt et les défis liés à l'analyse d'impact dans une perspective de développement durable.

1. La responsabilité de cet article n'engage que ses auteurs et non le Service public de Wallonie.
2. OCDE (2016), « Une action publique fondée sur des observations factuelles grâce à l'analyse d'impact de la réglementation », dans *Perspectives de l'OCDE sur la politique de la réglementation 2015*, Paris, Éditions OCDE, p. 112, <http://www.oecd.org/fr/publications/perspectives-de-l-ocde-sur-la-politique-de-la-reglementation-2015-9789264245235-fr.htm>.
3. *Ibid.*, p. 26.
4. Commission des Communautés européennes, Communication de la Commission sur l'analyse d'impact, COM(2002) 276 final, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0276&from=EN>.
5. OECD (2012), Sustainability in Impact Assessments. A Review of Impact Assessment Systems in selected OECD countries and the European Commission, [SG/SD(2011)6/FINAL], <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Sustainability%20in%20impact%20assessment%20SG-SD%282011%296-FINAL.pdf>.

Tendance n° 2 : prise en compte des principes et objectifs de développement durable

Principes : Dès 1992, la Déclaration de Rio⁶ énonçait 27 principes de développement durable, qui forment le socle d'une approche par principe.

- Le Québec, par exemple, avec sa loi sur le développement durable (2006), a pris des dispositions fortes pour favoriser l'intégration du développement durable dans les processus décisionnels de l'État. Il y voit une opportunité, dans le sens où « [l]es principes par leur transversalité provoquent le décroisement des secteurs, la création d'un langage commun et la synergie des acteurs [...] La prise en compte des principes [de développement durable] se révèle un outil nécessaire pour la gestion de risques puisqu'elle permet de réaliser un portrait de tous les aspects d'une action (360°), et ce, à tous les niveaux⁷ ».
- Objectifs : En 2015, les 17 Objectifs universels de développement durable à l'horizon 2030 ont été adoptés au niveau des Nations Unies⁸ (PDD-H2030). Les pays signataires sont maintenant amenés à mettre en œuvre leurs engagements. Pour donner toutes ses chances à ce programme, il est impératif d'intégrer ce cadre de référence dès l'élaboration de nouveaux projets politiques.

Dispositif en Wallonie : la Cellule autonome d'avis en Développement durable

La Cellule autonome d'avis en Développement durable (CAADD) en Wallonie s'inscrit dans ces deux tendances internationales.

Des avis pour renforcer les projets législatifs

Conseiller les responsables politiques et l'administration par la prise en compte de ces principes et objectifs de développement durable lors de l'élaboration de politiques publiques : telle est la mission de la CAADD.

La Cellule a été créée en janvier 2014. Dotée de trois experts (juriste, sociologue, géographe), elle est logée au sein du Département du Développement durable du Service public de Wallonie (l'administration régionale). Depuis lors, elle a remis plus de cent avis⁹ et conseils écrits assortis de recommandations concrètes destinées à renforcer les projets de décision du gouvernement.

Une base légale encadrant les missions

Le cadre réglementaire¹⁰ prévoit que « le Gouvernement arrête les types de projets de décisions gouvernementales qui font l'objet d'un avis fondé sur un examen préalable et indépendant de conformité avec le développement durable ». L'avis de la CAADD est obligatoire pour les notes d'orientation (au début du cycle de vie d'une politique publique). Pour tout autre projet de décision (stratégie, plan, décret), le recours à la Cellule est facultatif. Le délai standard pour la remise d'avis est de dix jours. La Cellule a par ailleurs la possibilité de remettre des avis d'initiative.

Les propositions de la CAADD n'ont pas de caractère contraignant. Ceci dit, le Ministre demandeur est tenu de répondre aux recommandations émises par la Cellule dans la note qu'il adresse au gouvernement.

Grille d'analyse de la Cellule autonome d'avis en Développement durable

Un questionnement à 360°

La grille d'analyse de la Cellule a été imaginée pour satisfaire aux besoins d'une analyse systémique explorant les impacts potentiels de projets de décision. Pour éviter l'effet de découpage induit par l'usage de listes de vérification, la CAADD privilégie l'examen à 360°.

La spécialité de la Cellule, c'est donc la transversalité : mener un examen global de projets législatifs, établir des liens entre les matières et amener des idées nouvelles portées par d'autres secteurs ou d'autres régions.

La CAADD met tout en œuvre pour faire office de « courtier en connaissances », à l'interface entre les sciences, les

6. Nations Unies, Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, 12 août 1992, <http://www.un.org/french/events/rio92/aconf15126vol1f.htm>.

7. Ministère du Développement durable du Québec, *Les bénéfices de la prise en compte des principes de développement durable*, fiche transmise à la CAADD le 22 avril 2016.

8. Nations Unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, adoption le 25 septembre 2015, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.

9. La liste des avis est disponible à l'adresse suivante : <http://www.wallonie.be/fr/cellule-autonome-davis-en-developpement-durable>. Sur cette base, des avis peuvent être demandés à la CAADD.

10. Décret du 27 juin 2013 relatif à la stratégie wallonne de développement durable. Arrêté du Gouvernement wallon du 3 octobre 2013 (modifié le 20 novembre 2014) portant exécution du décret du 27 juin 2013 relatif à la stratégie wallonne de développement durable, en vue de la mise en place d'une cellule autonome d'avis en développement durable.

actions sur le terrain et le politique. Dans les limites de temps disponible, elle s'attache à recueillir la diversité des points de vue (administration sectorielle concernée, experts scientifiques, société civile), en multipliant ses sources d'information (analyses documentaires, entretiens téléphoniques). Sur base de ces éléments, un débat contradictoire est mené entre les experts de la cellule. Celui-ci constitue un élément clé dans la remise d'avis.

Avec son regard extérieur, la CAADD suggère aux auteurs de projets de réglementation de déplacer le curseur vers une prise en compte plus effective des principes qui ne seraient éventuellement pas respectés, ou vers l'un ou l'autre pilier du développement durable qui aurait été négligé. Elle encourage l'anticipation et la détection précoce des impacts économiques, sociaux et environnementaux liés aux mesures prévues et fait des propositions concrètes pour maximiser les effets positifs et réduire ceux qui le seraient moins.

Cinq principes transversaux

La CAADD a développé une méthode d'analyse prenant appui sur les principes de développement durable communément admis au niveau international.

Par souci de pédagogie, la CAADD a mis en évidence cinq principes transversaux de la Déclaration de Rio, à savoir les principes d'intégration horizontale et verticale, d'équité intra- et intergénérationnelle et de participation.

Chaque projet de décision est examiné à la lumière de ces cinq principes. L'analyse de ceux-ci est ensuite affinée à l'aide de points d'attention synthétisés dans un manuel¹¹. Les 17 Objectifs de développement durable du PDD-H2030 ont été incorporés dans la grille d'analyse, parmi ces points d'attention.

La figure 1 présente une synthèse de la grille dans ses grandes articulations. Par ailleurs, une application de la grille d'analyse à un cas concret présentant les questions que la CAADD s'est posées est disponible dans le manuel évoqué ci-dessus (annexe 4).

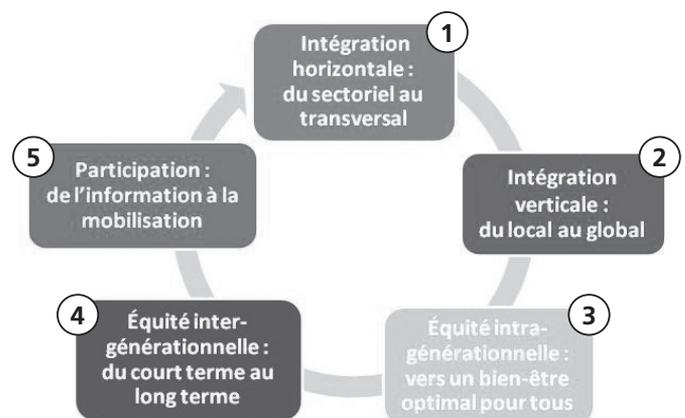
Défis et perspectives

Une analyse indépendante en amont de la prise de décision est de nature à renforcer l'exemplarité de l'action publique sur le plan de la prise de décision et, par conséquent, la confiance des citoyens en leurs institutions.

Concluons en identifiant trois défis auxquels la Cellule s'attelle :

- Bien que la Cellule ait la possibilité de s'autosaisir, le principal défi est celui de l'intéressement. Pour les avis sur demande, le recours à la Cellule n'est requis que dans un nombre limité de cas. Comment réussir ce pari de susciter l'envie ? À quelle pédagogie recourir, sur quelle stratégie de communication se fonder pour convaincre les membres des cabinets ministériels et les agents de l'administration de l'intérêt d'un examen *ex ante* des politiques menées à l'aune du développement durable ?
- Le deuxième défi est celui de la mesure de l'impact des avis. Comment sont-ils intégrés ? Contribuent-ils à une prise en compte effective du développement durable dans les politiques publiques ?
- Enfin, par une veille active, la CAADD est à l'affût des tendances, innovations et bonnes pratiques. Elle s'intéresse en particulier aux méthodes développées par d'autres afin de garder un regard critique sur sa propre grille d'analyse.

Ces défis amènent la Cellule autonome d'avis en Développement durable à lancer un appel à d'autres acteurs engagés en ce sens pour une évaluation par les pairs de sa pratique et ses méthodes. 

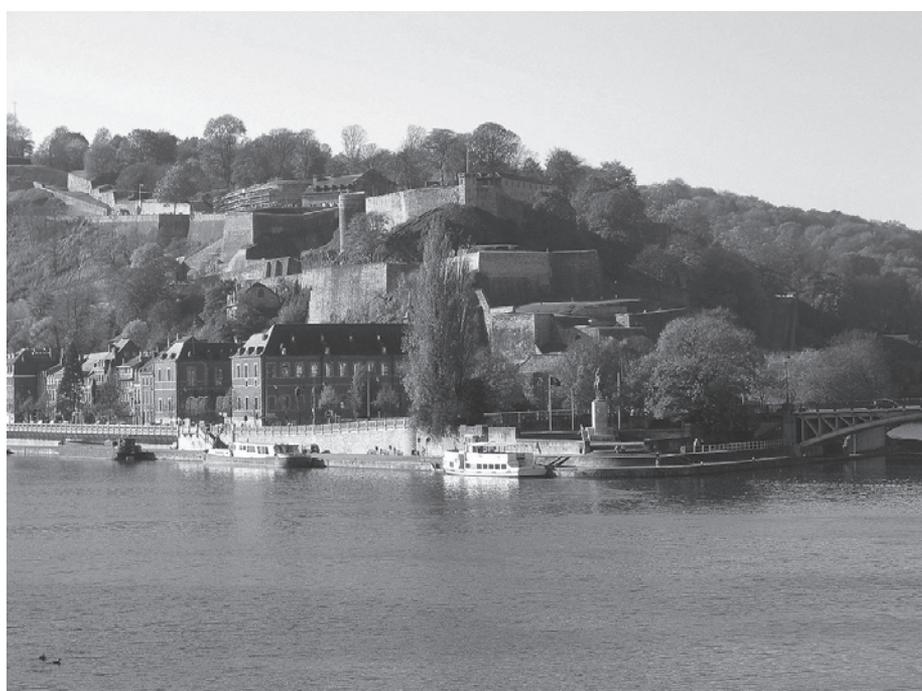


11. <http://www.wallonie.be/fr/cellule-autonome-davis-en-developpement-durable>.

		QUOI?	POUR QUOI?
1	Intégration horizontale	Prendre en compte simultanément les impacts d'une législation sur différentes dimensions (économique, sociale et environnementale).	Limiter le risque d'une vision « en silo », susceptible d'occasionner des contradictions entre les politiques, et renforcer les synergies.
2	Intégration verticale	Examiner l'imbrication des multiples niveaux de gouvernance.	Veiller à une cohérence entre les politiques à différents échelons, d'une part, et une solidarité internationale, d'autre part.
3	Équité intragénérationnelle	Porter particulièrement attention aux risques de pauvreté, inégalités et à toutes formes de discrimination en termes de droits fondamentaux. Considérer l'impact d'un projet comme plus préoccupant s'il aggrave des disparités sociales ou géographiques.	Vérifier si le projet de décision améliore l'accès à une vie digne pour les générations actuelles.
4	Équité intergénérationnelle	Porter particulièrement attention aux conséquences graves ou irréversibles d'une politique ou encore à la présence de risques et d'incertitudes difficiles à évaluer. Analyser également le recours à l'évaluation, à la prospective et aux meilleures connaissances disponibles.	Viser une solidarité dans le temps, tenant compte des besoins des générations futures et de la capacité des ressources naturelles à se régénérer.
5	Participation	Analyser la mobilisation des acteurs (société civile et citoyens, partenaires sociaux, pouvoirs publics). Selon le projet concerné, des modalités d'information, de consultation ou de partenariat peuvent avoir du sens.	Stimuler la responsabilité sociétale des acteurs concernés et considérer leur expertise dans le processus de décision.

Figure 1. Synthèse de la grille d'analyse

Source : Cellule autonome d'avis en Développement durable, Service public de Wallonie.



Ville de Namur

Crédit : Jean-Pol Grandmont



La Stratégie gouvernementale du développement durable 2015-2020 du Québec : un cadre d'action gouvernementale en développement durable

Alain LAVOIE

Titulaire d'une maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke, M. Alain Lavoie travaille dans le domaine de l'environnement depuis 1986. D'abord technicien en assainissement des eaux au Ministère de l'Environnement, il a également occupé des postes au groupe-conseil BPR, à la Société québécoise d'assainissement des eaux ainsi que chez Réseau Environnement. De 2006 à 2011, il œuvre au Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation à promouvoir et développer le secteur des technologies vertes. De 2011 à 2015, il occupe le poste de directeur à la Direction des matières résiduelles du Ministère de l'Environnement, où il est responsable de la mise en œuvre de la Politique québécoise de gestion des matières résiduelles. Depuis septembre 2015, il est le directeur du bureau de coordination du développement durable (BCDD) et coordonne les travaux de quelque 120 ministères et organismes sur la mise en œuvre de la Stratégie gouvernementale de développement durable.



Kouraichi SAID HASSANI

La Loi sur le développement durable requiert l'adoption par le gouvernement du Québec d'une stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD), devant se traduire en des plans d'action pour sa mise en œuvre dans les ministères et organismes. La SGDD 2015-2020 est orientée vers l'action et arrimée au nouvel agenda mondial pour le développement durable à l'horizon 2030. Dans le cadre de cette stratégie, une impulsion plus forte est souhaitée pour contribuer au développement d'une économie plus résiliente et innovante, verte et responsable, un aménagement durable du territoire. L'exemplarité de l'État et la lutte contre les changements climatiques y jouent un rôle de premier plan.

Le Québec a adopté en 2006 la Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1), qui vise notamment à :

- instaurer un nouveau cadre de gestion au sein de l'Administration publique s'inscrivant dans la recherche d'un développement durable ;
- assurer la cohérence des actions gouvernementales en matière de développement durable ;
- favoriser l'imputabilité de l'Administration publique en matière de développement durable.

La Loi prévoit l'élaboration d'une stratégie qui présente la vision retenue par le gouvernement en matière de développement durable ainsi que les enjeux, les orientations et les objectifs qui guideront l'administration publique dans cette démarche.

C'est dans ce cadre que le gouvernement du Québec a adopté en novembre 2015 la Stratégie gouvernementale de développement durable (SGDD) 2015-2020. Cette stratégie vient prendre le relais de la SGDD 2008-2013 prorogée jusqu'en 2015.

La SGDD 2015-2020 répond à sept enjeux fondamentaux :

- le renforcement de la gouvernance pour une meilleure intégration des dimensions environnementale, sociale et économique dans les décisions ;
- l'action responsable ;
- le développement de la connaissance et l'innovation ;
- l'intégration de la préoccupation intergénérationnelle dans les actions ;
- l'engagement, le partage et la collaboration ;
- l'intégration de la culture au développement durable ;

alain.lavoie@mddelcc.gouv.qc.ca
Kouraichi_Said-Hassani@uqac.ca

- le renforcement de la complémentarité des initiatives de développement durable et de lutte contre les changements climatiques.

Ces enjeux sont déclinés en huit orientations stratégiques illustrées à la figure 1 et en 28 objectifs.

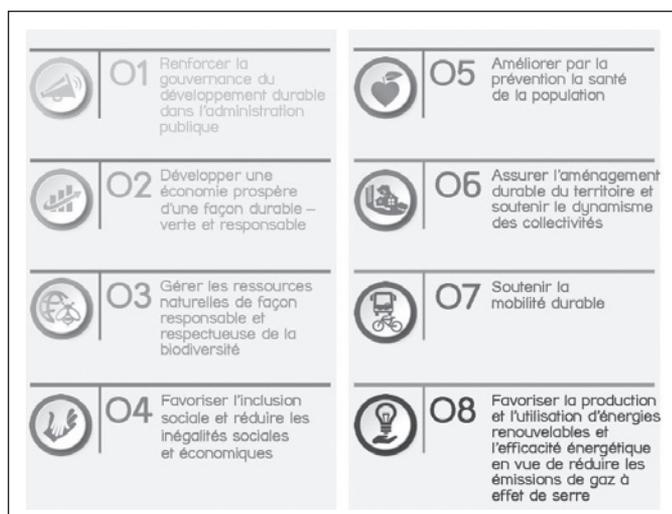


Figure 1. Les huit orientations de la SGDD 2015-2020

Source : SGDD 2015-2020.

■ Résultats recherchés

Chaque objectif de la SGDD 2015-2020 est associé à des résultats recherchés qui mettent en lumière les voies d'actions dont les ministères et organismes (MO) sont appelés à s'investir d'une façon prioritaire. Certains de ces résultats recherchés sont associés à des cibles quantitatives et qualitatives liées à des aspects procéduraux et à de bonnes pratiques.

La SGDD 2015-2020 cherche également à rendre l'action gouvernementale en cohérence avec le nouveau plan d'action international pour le développement durable, en particulier les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et les engagements, en matière de lutte contre les changements climatiques, souscrits par la Communauté internationale lors de la 21^e Conférence des parties sur les changements climatiques (CdP 21) à Paris.

La SGDD 2015-2020 donne une impulsion plus forte au développement d'une économie plus résiliente et innovante, verte et responsable. L'exemplarité de l'État et la lutte contre les changements climatiques y jouent également un rôle de premier plan.

■ Une stratégie tournée vers l'action

En plus des résultats recherchés, la SGDD 2015-2020 est orientée vers l'action à travers des mécanismes qui stimulent l'engagement et la mobilisation.

Activités incontournables

Le premier de ces mécanismes se compose d'activités incontournables pour mobiliser les ministères et organismes et renforcer la cohérence de l'action gouvernementale. Sorte de « figures imposées », les activités incontournables sont réalisées conjointement par les MO qui interviennent dans les thématiques concernées. La figure 2 illustre les activités incontournables.

Les chantiers

Le gouvernement réalise six chantiers structurants en vue de favoriser l'atteinte des objectifs de la Stratégie 2015-2020 et son rayonnement. Sorte de « navettes agiles », ces chantiers permettent de réaliser des actions concrètes en matière de développement durable et de lutte contre les changements climatiques et obtenir des résultats à des échéances plus courtes. Ils sont animés par les MO qui en sont responsables. La figure 3 présente les six chantiers.

■ Coordination stratégique

La coordination de la mise en œuvre de la SGDD 2015-2020 est assurée par le Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC). Pour réaliser cette mission, le MDDELCC a mis en place le Bureau de coordination du développement durable (BCDD), qui a pour mandat d'animer et de coordonner la mise en œuvre de la SGDD dans l'Administration publique.

Le schéma de la figure 4 illustre quelques éléments du rôle du MDDELCC dans l'animation de la démarche québécoise de développement durable.

Dans son rôle de coordination, le MDDELCC s'appuie sur la collaboration de structures interministérielles qui contribuent entre autres à la validation et à la prise de décisions relatives à la démarche de développement durable, à savoir :

- le Comité interministériel du développement durable (CIDD) ;



Figure 2. Les cinq activités incontournables de la SGDD 2015-2020

Source : Bureau de coordination du développement durable.

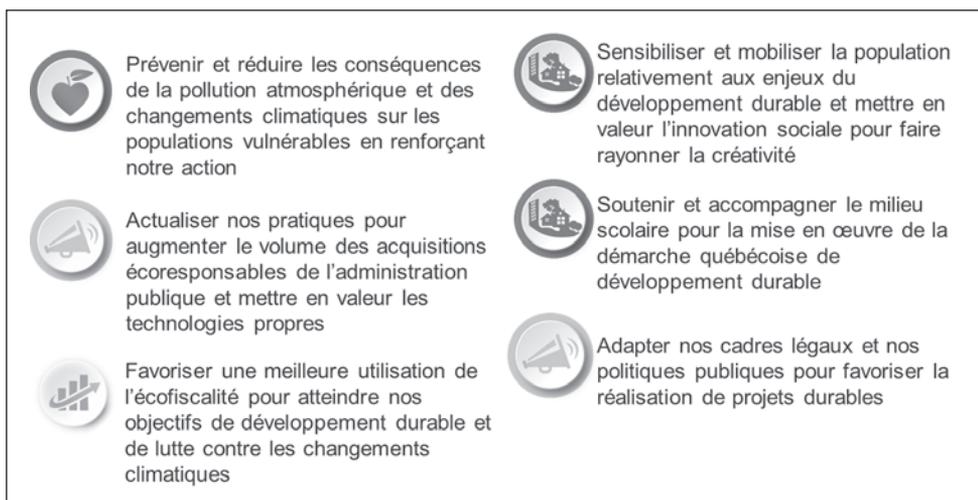


Figure 3. Les six chantiers de la SGDD 2015-2020

Source : Bureau de coordination du développement durable.

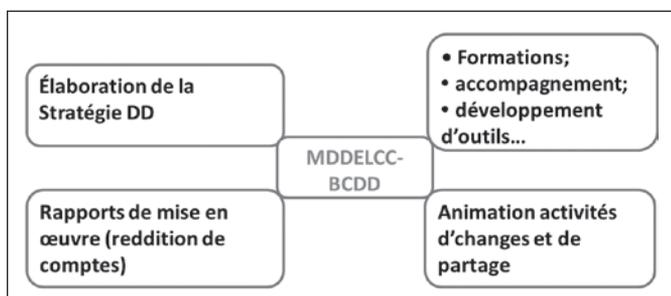


Figure 4. Rôle du MDDELCC

Source : Bureau de coordination du développement durable.

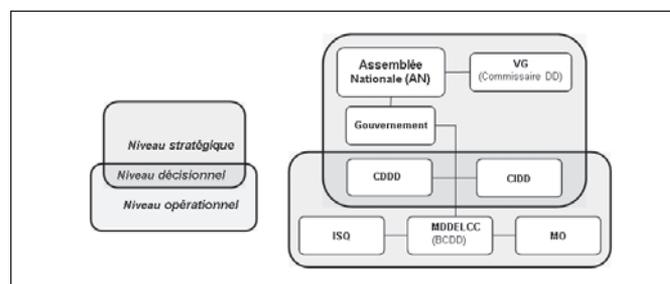


Figure 5. Cadre institutionnel d'intervention du MDDELCC

Source : Bureau de coordination du développement durable.

- le Comité directeur du développement durable (CDDD);
- le Réseau des officiers et officières en développement durable des MO.

La figure 5 donne un aperçu du cadre institutionnel sur lequel intervient le rôle de coordination du MDDELCC.

L'engagement des ministères et organismes

Au sein des MO, la SGDD 2015-2020 est déclinée en des plans d'action traduisant les objectifs stratégiques en des actions et cibles que les MO s'engagent à réaliser et sur lesquelles ils doivent rendre des comptes durant les cinq années de mise en œuvre. Pour la période 2015-2020, près de 120 MO doivent adopter et rendre public un plan d'action de développement durable.

Arrimage avec les cadres infranational et international

Au niveau infranational, l'arrimage se fait par la mise en place de quatre tables interministérielles d'accompagnement-conseil. Celles-ci ont pour mandat d'accompagner les organismes municipaux, le réseau scolaire, les établissements de la santé et des services sociaux et les entreprises pour les aider à entreprendre ou à poursuivre une démarche de développement durable. Le MDDELCC organise également des forums d'échanges avec les représentants de la société civile sur les résultats de la SGDD 2015-2020, à certaines étapes de sa mise en œuvre.

Au niveau international, la SGDD 2015-2020 s'inscrit dans le cadre des ODD. Elle intègre en effet une série de thématiques en lien avec les ODD, par exemple : la réduction de la pauvreté et des inégalités ; la transition vers une économie verte, responsable et respectueuse de la biodiversité ; la résilience des collectivités ; la lutte contre les changements climatiques ; la participation publique aux processus décisionnels ; le partenariat et la solidarité internationale.

La SGDD 2015-2020 poursuit plusieurs objectifs qui contribuent directement ou indirectement aux ODD, comme levier pour la réalisation de certains d'entre eux (tableau 1).

Par ailleurs, certains ODD peuvent être atteints par la mise en œuvre conjuguée de plusieurs objectifs de la SGDD 2015-2020. C'est le cas, par exemple, de l'ODD 5 (égalité des sexes), de l'ODD 6 (énergie) et de l'ODD 13 (changements climatiques).

Le tableau 1 montre l'arrimage et le type de contribution de la SGDD du Québec à l'atteinte des ODD. Cette analyse repose sur l'adéquation des objectifs de la SGDD 2015-2020 avec les cibles des 17 ODD.

Comme l'illustre le tableau 1, la SGDD 2015-2020 contribue directement à la réalisation de 16 ODD. Les ODD 11 (Villes et établissements humains), 12 (Consommation et production durables) et 13 (Changement climatique) sont les plus arrimés, alors que l'ancrage avec l'ODD 5 (Égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles) s'avère assez faible, avec un lien indirect avec deux objectifs de la SGDD.

Cependant, dans le cas de l'ODD 5, la SGDD 2015-2020 reconnaît le principe fondamental de l'égalité entre les hommes et les femmes et souligne l'importance de la participation des femmes à la réalisation du développement durable. Par ailleurs, le cadre institutionnel du Québec accorde une importance de premier ordre aux enjeux liés

à cet ODD. En effet, le Ministère responsable de la Condition féminine et le Conseil du statut de la femme travaillent au respect des droits et des intérêts de la femme, ainsi qu'à promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans la société québécoise.

Cadre de suivi

Le suivi de la SGDD 2015-2020 se fait à l'aide d'une série d'indicateurs qui servent de base à l'élaboration du rapport quinquennal de la Stratégie. Les indicateurs de suivi de la Stratégie se situent au milieu d'un système québécois à trois niveaux, illustré au tableau 2.

Conclusion

En guise de conclusion, la SGDD 2015-2020 s'appuie sur un cadre légal et institutionnel qui permet de mobiliser et d'animer sa mise en œuvre dans l'Administration publique. Cette stratégie est orientée vers l'action tant par ses objectifs que par les chantiers mis en place par le gouvernement. Elle accorde une grande priorité à l'exemplarité de l'État notamment en matière d'acquisitions écoresponsables et à la reddition de comptes, met l'emphase notamment sur l'économie verte, la lutte contre les changements climatiques et le développement durable des collectivités. La SGDD 2015-2020 concourt à la réalisation des ODD internationaux. 🌸

Références

- Assemblée nationale, Éditeur officiel du Québec (2006). Loi sur le développement durable (chapitre D-8.1.1), http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html (page consultée le 25 mai 2016).
- Gouvernement du Québec (2012). *Cadre institutionnel du développement durable et développement d'une économie verte au Québec*, <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/rio20/rapportQc-cadre-institutionnel.pdf> (page consultée le 26 mai 2016).
- Gouvernement du Québec (2015). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020*, http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strategie-DD.pdf (page consultée le 25 mai 2016).
- Nations Unies (2012). *L'avenir que nous voulons*, https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-1-1_french.pdf (page consultée le 25 mai 2016).

ODD	Objectifs de la SGDD 2015-2020																											
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	6.1	6.2	6.3	6.4	7.1	7.2	8.1	8.2	8.3	
1 PAS DE PAUVRETE 														X	X	X												
2 FAIR «ZÉRO» 							X				X		X		X	X												
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 																			X									
4 EDUCATION DE QUALITÉ 				x	X									X														
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES 															x						x							
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 												x	x						X									
7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE 																									x	X	X	X
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE 					x		X	X	X	X	x	x																
9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE 										x										x								
10 INÉGALITÉS RÉDUITES 						x								X	X	X												
11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES 					X								X						x	X	X	X	X	X				
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 	x				x	x	X	X	X	X	X	X							X									
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES 						X	x	x	x													X			X	X	X	X
14 VIE AQUATIQUE 						x						X	X												x			
15 VIE TERRESTRE 		X								x		X	X							X								
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES 			X			x													X			X						
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS 						X																						

X: lien direct ODD – Objectif SGDD x: lien indirect ODD – Objectif SGDD

Tableau 1. Arrimage et contribution de la SGDD 2015-2020 à la réalisation des ODD

Source: Adpaté de Bureau de coordination du développement durable, 2015.

<i>Indicateurs des Plans d'action de DD</i>	<i>Indicateurs de suivi de la Stratégie⁽¹⁾</i>	<i>Indicateurs de développement durable</i> <i>Approche par capitaux</i>
Ministères et organismes	Stratégie gouvernementale	Société
Rapports annuels de gestion ou d'activité des MO	Rapports périodiques de la mise en œuvre de la Stratégie (5 ans)	État de situation du développement durable au Québec Bilans périodiques

Tableau 2. Système d'indicateurs à trois niveaux du Québec

Source : Bureau de coordination du développement durable.

Nations Unies (2014). *Rapport du Groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable*, A/68/970

Nations Unies (2015). *Global Sustainable Development Report, Briefs 2015*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1870GSDR%202015%20Briefs.pdf> (page consultée le 25 mai 2016).

Organisation internationale de la Francophonie (2012). *Fiche synthèse sur la gouvernance du développement durable dans les États et Gouvernements membres de la Francophonie*, <http://www.ifdd.francophonie.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=489> (page Web consultée le 25 mai 2016).

Organisation internationale de la Francophonie (2013). *La Francophonie et les Objectifs de Développement durable : pour une mondialisation solidaire et maîtrisée dans le respect de la diversité culturelle des peuples et des nations*, Études prospectives 6.



Hôtel du Parlement, ville de Québec, Canada

Crédit : Christophe Finot



Olivier Médétonwan GUÉDÉ

La zone durable : une démarche territoriale d'opérationnalisation du développement durable

■ Introduction

Le concept de zone durable est développé au Haut-Saguenay à la suite d'une recherche effectuée avec le soutien de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, au Québec (Canada). Cette recherche porte sur les questions de développement analysées et observées depuis 2007 à travers la dynamique socioéconomique des municipalités rurales du Haut-Saguenay et le soutien aux petites et moyennes entreprises (PME) afin de les amener à adopter des pratiques de développement durable. La société d'aide au développement des collectivités (SADC) du Haut-Saguenay est l'organisme ayant initié et soutenu cette recherche dans le cadre du programme de développement des collectivités (PDC) de Développement économique Canada (DEC). Les zones durables mobilisent différents acteurs à l'échelon local et constituent une stratégie de développement territorial durable. Elles s'inscrivent dans un contexte global et local précis qui intéresse plusieurs chercheurs.

■ Contexte

Avec une population mondiale qui s'urbanise à une vitesse accélérée, la dévitalisation des zones rurales est un problème qu'on rencontre sur tous les continents. Les enjeux mondiaux nécessitant une implication des municipalités dans l'accompagnement des PME pour une revitalisation des territoires ont pour noms *changements climatiques* et *développement durable* (Villeneuve, 2013 ; Ouranos, 2010 ; Blancher et Paquet, 1999 ; Delchet, 2003). Dans une étude sur le développement durable (DD) face aux territoires, Laganier *et al.* (2002) ont conclu qu'il faut avancer aussi sur la question de la transformation du territoire en lien avec la mise en œuvre d'actions de développement durable et voir si les territoires peuvent aussi facilement concilier l'efficacité économique, la qualité environnementale et le progrès social. Dans la logique d'un développement durable au niveau territorial, Proulx et Tremblay (2006, p. 242) estiment que « *les dirigeants locaux doivent tenir compte de l'obligation de générer une prospérité économique pour combattre le chômage, éviter la désertion des espaces industriels et l'exode de la population* ».

Afin de concrétiser cette affirmation, la SADC du Haut-Saguenay, un organisme sans but lucratif, a soutenu cette recherche visant à amener les municipalités à intégrer dans leur stratégie de développement des zones durables, c'est-à-dire des endroits où le développement durable sera mis en évidence¹ avec une collaboration entre les PME et les municipalités.

oguede@sadchs.qc.ca

1. Plan stratégique 2011-2016, SADC du Haut-Saguenay.

■ Zone durable: éléments de définition

Inspirée du concept d'éco-zoning², la zone durable est définie comme tout endroit retenu par une municipalité ou ville sur son territoire pour promouvoir des PME selon les dimensions et les principes du développement durable afin d'assurer une certaine qualité de vie à la collectivité. La zone durable facilite un partenariat pour un développement durable entre une municipalité et les PME, et aussi entre les PME opérant sur ce territoire.

La zone durable est articulée autour de trois critères, avec trois parties prenantes principales. Les critères d'encadrement que sont le *soutien économique* et la *gouvernance concertée* relèvent des **municipalités** urbaines ou rurales et favorisent l'appui aux entreprises sous diverses formes et une gestion participative pour un développement local inclusif. Les critères de performance que sont les *enjeux sociaux*, les *enjeux environnementaux* et le *partenariat durable* relèvent des **PME** et habilite, à leur niveau, une synergie avec le milieu, la réduction des incidences de leurs activités sur l'environnement et la complémentarité. Les critères d'accompagnement relèvent de l'organisme d'appui aux PME et aux municipalités qu'est la **SADC** et favorisent le soutien aux PME dans les démarches de DD et l'appui aux municipalités dans l'implantation de la zone durable.

■ Zone durable: éléments d'opérationnalisation du concept

La zone durable se différencie de l'éco-zoning par rapport à la place et aux rôles attribués aux municipalités. Elle s'opérationnalise avec trois critères, contrairement à l'éco-zoning qui en connaît deux: les critères de performance et d'encadrement. La zone durable implique pour une municipalité: i) un territoire aménagé: parc industriel, parc touristique, zone commerciale ou agricole; ii) des PME de différents secteurs: primaire, secondaire ou tertiaire; iii) des incitatifs, c'est-à-dire tout ce qui pourrait motiver une PME à s'installer ou à développer des activités dans une municipalité: réglementation, taxes, fiscalité, sensibilisation; iv) des retombées économiques, c'est-à-dire des effets bénéfiques, parfois inattendus sur l'économie locale; v) les principes, outils et dimensions du DD.

L'implantation d'une zone durable dans une municipalité se fait grâce à un projet et selon une démarche précise en plusieurs étapes, après la sensibilisation et l'adhésion des

élus au concept. Il s'agit de l'engagement de la municipalité et la signature d'une entente formelle, la conception d'un microprojet municipal de zone durable, l'exécution et le suivi-évaluation dudit projet, avec un accompagnement personnalisé et soutenu de la SADC du Haut-Saguenay.

Le concept de zone durable est opérationnalisé depuis 2015 sur le territoire des Monts-Valin, au Québec, avec la Fédération des Pourvoiries du Québec (FPQ), dans le cadre d'un projet pilote mettant à contribution cinq PME du secteur touristique (quatre pourvoiries³ et un centre de ski). Ce projet pourrait par la suite s'étendre à l'ensemble des pourvoiries du Québec. L'initiative est soutenue par plusieurs partenaires, dont la municipalité régionale de comté (MRC) du Fjord-du-Saguenay et trois ministères québécois: le Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), le Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) et le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). Elle a abouti à la mise en place d'un comité technique de concertation qui soutient la SADC du Haut-Saguenay dans son projet et permet aux membres dudit comité d'y contribuer par leur expertise. Toutes les PME bénéficiaires sont dans une démarche de développement durable en vue d'améliorer leur rentabilité et leur visibilité. Le partenariat durable dans le cadre de cette initiative se développe autour de quatre axes: les achats groupés; un mécanisme efficace de gestion des matières résiduelles; la mise en commun des ressources humaines pour une utilisation à plein temps et en toute saison; la protection des territoires par des agents de surveillance.

■ Zone durable et liens avec les ODD

Dans son opérationnalisation, la zone durable concourt à la réalisation de plusieurs des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Quatre ODD et plusieurs de leurs cibles sont mis en exergue ici et résumés au tableau 1 au regard de la mission de la SADC du Haut-Saguenay et des produits et services qu'elle offre actuellement sur son territoire. Les zones durables faciliteront la production de données sur la contribution à l'atteinte des cibles des ODD, sur la base d'indicateurs précis en lien avec les projets élaborés par chaque municipalité ou commune.

2. Conférence permanente du Développement Territorial, Région wallonne (2011).

3. Une pourvoirie est un établissement qui offre des installations et des services pour la pratique de loisirs tels que la chasse, la pêche et le piégeage. Le mot «pourvoirie» désigne également le terrain occupé par cet établissement. Les pourvoiries constituent au Québec une industrie et sont regroupées en une fédération.

Tableau 1. Quelques ODD en lien avec les zones durables

ODD	CONTRIBUTION DES ZONES DURABLES
Objectif 8 et cible 8.2: Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation.	<ul style="list-style-type: none"> • Financement des PME • Soutien à la diversification • Soutien à l'amélioration de la productivité
Objectif 9 et cible 9.2: Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et augmenter la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut. Cible 9.3: Accroître l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers.	<ul style="list-style-type: none"> • Financement du DD aux PME • Accompagnement dans des démarches de DD • Soutien à l'emploi des jeunes
Objectif 11 et cible 11.6: D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant.	Prise en compte d'enjeux environnementaux avec un soutien municipal aux PME au niveau territorial: efficacité énergétique, gestion des matières résiduelles, réduction des GES et pollution de l'air, gestion et traitement des eaux, réduction de la contamination des sols, préservation de la biodiversité.
Objectif 13 et cible 13.3: Améliorer l'éducation [...] en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide.	

■ Conclusion

En somme, le concept de zone durable traduit la volonté de la SADC du Haut-Saguenay de promouvoir le développement territorial durable. Fruit d'une longue recherche, il a été développé de façon concertée avec la contribution des acteurs locaux (les élus, les agents municipaux, les PME) et provinciaux (les ministères et leurs services déconcentrés). Il s'articule en trois critères et mobilise trois parties prenantes principales. L'adhésion des municipalités est déterminante, l'accompagnement de la SADC est indispensable, et la motivation des PME est un gage de réussite. La zone durable concourt à la réalisation de plusieurs ODD, et le concept est exportable en dehors du Québec afin de promouvoir le développement économique local des territoires durables dans les pays en développement, selon des modalités bien précises à définir, avec une prise en compte des réalités culturelles.

Dans les pays en développement, les zones durables peuvent être aussi bien implantées en milieu rural qu'en milieu urbain. Elles pourront se concrétiser avec des PME et, surtout, avec les toutes petites entreprises (TPE) des secteurs formel et informel, avec le soutien des organismes d'accompagnement de type ONG préoccupées par le DD et le développement économique local. Les collectivités locales auront un rôle déterminant à jouer pour améliorer le cadre de vie, attirer des PME, promouvoir l'emploi et contribuer à la réalisation de plusieurs ODD et à la réduction des répercussions des changements climatiques. La

SADC aura à jouer un rôle d'accompagnement des structures locales, par des formations et par la mise à disposition de différents outils développés pour l'implantation des zones durables. Il s'agira d'un renforcement organisationnel c'est-à-dire une analyse des besoins et des mesures à prendre en vue d'améliorer le fonctionnement des ONG afin qu'elles s'impliquent efficacement dans l'implantation des zones durables au niveau des collectivités locales.

À terme, l'appui de la SADC à ces collectivités, aux ONG de soutien aux entreprises, à l'entrepreneuriat, à l'emploi et au développement économique local, favorisera la transition d'entreprises gérées au mépris des principes de DD, avec des conséquences néfastes aux plans économique, social et environnemental, en des entreprises rentables et performantes, ayant un ancrage au niveau local grâce à la prise en compte des principes et dimensions du DD. L'implantation des zones durables et l'accompagnement des PME en DD dans les pays en développement, avec le soutien de la SADC, est en parfaite harmonie avec l'ODD 17. Ils susciteront le développement d'un partenariat entre la SADC, les collectivités et les ONG locales des pays en développement, en visant : i) à renforcer l'accès à l'innovation et la coopération Nord-Sud pour améliorer le partage des savoirs ; ii) à promouvoir la mise au point, le transfert et la diffusion de démarches respectueuses de l'environnement en faveur des pays en développement, à des conditions favorables ; iii) à faire en sorte que la banque de technologies et le mécanisme de renforcement des capacités des pays les moins avancés soient pleinement opérationnels d'ici à 2017 ;

iv) à apporter, à l'échelon international, un soutien accru pour assurer le renforcement efficace et ciblé des capacités des pays en développement ; v) à encourager et promouvoir les partenariats avec la société civile, en prenant appui sur l'expérience acquise et les stratégies de financement appliquées en la matière. 🌿

Pour un complément d'information sur le concept et l'implantation d'une zone durable, communiquer avec la SADC du Haut-Saguenay au www.sadchs.qc.ca. Courriel : info@sadchs.qc.ca.

■ Bibliographie

Blancher, P., et Paquet, P.; (1999). «Qualité des territoires et performance des entreprises: démarches territoriales pour un management environnemental», *Revue de géographie de Lyon*, vol. 74, n° 3, p. 199-207.

Conférence permanente du développement territorial, Région wallonne (2011). *Le concept d'éco-zoning en Région wallonne*, sous la direction d'E. Sérusiaux, Note de recherche n° 17.

Delchet, K. (2003). *Qu'est-ce que le développement durable?*, AFNOR, coll. «À savoir».

Delchet, K. (2007). *Développement durable. L'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD 21000*, AFNOR.

Laganier, R., et al. (2002). «Le développement durable face au territoire: éléments pour une recherche pluridisciplinaire», *Développement durable et territoires*, <http://developpementdurable.revues.org/774>; DOI:10.4000/developpementdurable.774.

Ouranos (2010). *Élaborer un plan d'adaptation aux changements climatiques. Guide destiné au milieu municipal québécois*, Montréal.

Project Management Institute (2008). *Global Standard. Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK)*, 4^e édition.

Proulx, M-U., et Tremblay, D., (2006). «Marketing territorial et positionnement mondial», *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 2, p. 239-256.

SADC du Haut-Saguenay (s.d.). *Plan stratégique 2011-2016*.

Villeneuve, C. (2013). *Est-il trop tard? Le point sur les changements climatiques*, Québec, MultiMondes.



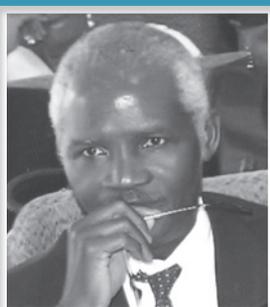
Ville de La Baie (Port-Alfred et Bagotville), Québec, Canada

Crédit : Adgproductions



Olivier RIFFON

Ph. D. en développement régional (UQAR-UQAC) M. Sc. A. Éco-conseiller diplômé Professionnel de recherche à la Chaire de recherche et d'intervention en éco-conseil (UQAC)



Dr SiBI BONFILS



Tounao KIRI

Un outil pour prioriser les cibles des ODD

■ Introduction

En septembre 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies a adopté les 17 Objectifs de développement durable (ODD), assortis de 169 cibles à atteindre d'ici 2030. L'agenda des Nations Unies est ambitieux et les nations doivent composer avec des ressources restreintes. D'où la nécessité d'une priorisation des cibles des ODD, ce qui représente un important défi. Dans ce contexte, après une première expérimentation au Sénégal (voir Saïd Hassani *et al.*, dans ce numéro), une Grille de priorisation des cibles des ODD a été conçue pour évaluer dans quelle mesure chacune des 169 cibles des ODD représente une priorité d'action pour un pays ou une région.

■ Contexte

L'élaboration et l'opérationnalisation du concept du développement durable (DD) s'opèrent depuis une quarantaine d'années, tant à l'échelle internationale qu'à l'échelle locale. Mais malgré les avancées théoriques du DD, il n'en demeure pas moins que 20 ans après le sommet de la Terre de Rio en 1992, la dégradation de l'environnement, la pauvreté et les inégalités restent des préoccupations majeures. Lors du sommet de RIO+20, les représentants de plusieurs pays ont réaffirmé l'importance du concept et ont travaillé à l'adoption de mesures pour favoriser une meilleure gouvernance du DD. Cette conférence des Nations Unies a lancé une série de processus de négociation et de réformes internationales qui ont abouti, en septembre 2015, aux PDD-H2030.

Par le nombre d'objectifs (17) et de cibles visés (169), le PDD-H2030 réaffirme l'importance des interventions nationales sur les enjeux de DD que sont la pauvreté, l'accès à l'éducation et aux soins de santé, la qualité de l'environnement et le développement économique. L'enjeu pour les États est de parvenir à élaborer des cadres stratégiques nationaux de planification qui assurent l'intégration des cibles ODD et d'en assurer la mise en œuvre et le suivi au moyen d'un mécanisme basé sur des indicateurs fiables et mesurables, qui seront adoptés pour favoriser l'atteinte des cibles et pour suivre les avancées dans la mise en œuvre de ce programme.

L'agenda des Nations Unies est ambitieux et les nations doivent composer avec des ressources restreintes. Ce constat motive les réflexions sur la priorisation des cibles ODD, l'objectif étant de rendre l'intervention des nations plus efficace et pertinente au regard des priorités et des réalités nationales. Les cibles ODD doivent en effet être modulés en fonction de la réalité propre à un milieu, des valeurs d'une société et de son état de développement. Dans ce contexte, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe

olivier_riffon@uqac.ca
sibi@zid.com
tounao.kiri@francophonie.org

subsidaire de l'OIF, s'est associé à la Chaire en éco-conseil de l'UQAC pour concevoir des outils d'analyse systémique de la durabilité (ASD), notamment la Grille de priorisation des cibles des ODD (GPC-ODD), en vue de l'opérationnalisation du DD dans ses pays membres.

La GPC-ODD est un outil d'information sur les ODD et de priorisation participative de leurs cibles, dans la perspective de la réalisation des ODD aux niveaux local, régional et national. C'est un outil de questionnement systémique qui permet d'évaluer dans quelle mesure chacune des 169 cibles des ODD représente une priorité d'action pour le pays ou la région. En se basant sur une méthodologie déjà éprouvée, cet outil permet de réfléchir à l'importance de chaque cible pour le pays et à la performance du pays par rapport à la cible, de manière à déterminer son niveau de priorité. Les cibles priorisées pourront par la suite être associées aux indicateurs de suivi dans un futur outil, l'Atlas des ODD.

Cet outil devrait être utilisé en amont des processus de planification devant mener aux PDD-H2030 nationaux, pour informer les parties prenantes à différents niveaux sur les ODD et leurs cibles, et pour aboutir à la définition d'actions concertées pouvant alimenter la planification en considérant les ODD. Une expérience récente, effectuée au Burkina Faso (voir Ouédraogo, dans ce numéro), a démontré que l'outil de priorisation était aussi applicable au palier subnational.

■ Méthodologie d'utilisation

Pour prioriser les cibles à l'aide de la grille, il faut d'abord prendre connaissance des détails des ODD et de leurs cibles. Il convient également d'identifier les politiques, stratégies et programmes en place ou en préparation qui peuvent offrir des indications sur les priorités nationales ou locales, de déterminer l'état d'avancement du pays dans la planification de son PNDD-H2030 et d'identifier les mécanismes de gouvernance en place. Il faudra enfin collecter des informations sur la situation du pays ou de la région relativement aux multiples cibles. Ces éléments peuvent

être documentés dans un onglet de la grille, mais ils peuvent également être consignés dans une fiche de gouvernance nationale du DD, également élaborée par la Chaire en éco-conseil en collaboration avec l'IFDD.

Les analystes sont aussi invités à mener une réflexion préalable sur les interactions entre les enjeux nationaux ou locaux. La grille propose une série de questions qui guident cette réflexion pour l'ensemble des thèmes abordés¹ dans les 17 ODD, afin de déterminer les enjeux et défis associés, les synergies potentielles avec d'autres thèmes des ODD, et les antagonismes et risques potentiels sur d'autres thèmes des ODD (figure 1). Il convient au départ de pondérer chaque cible en fonction de son importance au niveau national ou local. Chaque pays a ses particularités et ses enjeux spécifiques en matière de DD, et la pondération permet d'identifier les cibles sur lesquelles l'attention doit porter en priorité. Les valeurs de 0 à 3 sont utilisées pour déterminer l'importance de chaque cible : non pertinente, souhaitable, importante ou indispensable.

Il faut ensuite évaluer la performance du pays ou de la région au regard de chacune des cibles. Les valeurs numériques de 1 à 5 sont utilisées pour déterminer le niveau de performance actuel, selon que la situation relative à cette cible est jugée critique, problématique, perfectible, satisfaisante ou excellente. Une colonne est prévue pour documenter les actions déjà en place qui contribuent à l'atteinte de cette cible.

Une colonne est aussi prévue pour proposer des mesures pouvant contribuer à l'atteinte de la cible (figure 2). Ces propositions peuvent être de nature stratégique (inscription dans une stratégie nationale ou sectorielle) ou pragmatique (mise en place de programmes ou de projets). Elles peuvent s'inspirer d'initiatives d'autres pays, de bonnes pratiques, de la littérature, d'expériences personnelles des analystes, etc.

1. Par exemple, l'ODD 13, « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions », peut être divisé en deux thèmes : la lutte contre les changements climatiques et l'adaptation pour lutter contre leurs répercussions (voir Villeneuve, dans ce numéro).

ODD	Thèmes des ODD	Défis et enjeux nationaux ou locaux associés au thème	Synergies et possibilité d'amélioration sur d'autres thèmes des ODD	Antagonistes et risques de détérioration sur d'autres thèmes des ODD
		Exemples d'enjeux associés	Exemples de synergies potentielles	Exemples d'antagonismes potentiels
2	Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable			
	Éliminer la faim	Le coût des aliments, le monopole de certaines entreprises sur la production et la distribution, la productivité agricole en baisse suite aux changements climatiques.	Permet une vie saine et un bien-être (ODD 3), réduit les inégalités au sein des pays (ODD 10), assure la sécurité alimentaire et améliore la nutrition (ODD 2).	Augmentation potentielle des répercussions sur les écosystèmes terrestre, sur les forêts, sur la biodiversité (ODD 15), contribution potentielle aux changements climatiques (ODD 13).
	Promouvoir une agriculture durable	Exemple de défis et d'enjeux associés : le manque de connaissance et de ressources, la faiblesse du cadre réglementaire, la pression du marché pour une grande productivité.	Réduit les risques de contamination de l'eau (ODD 6), favorise l'innovation (ODD 9), améliore la durabilité des villes par l'agriculture urbaine (ODD 11), valorise la production durable (ODD 12) et permet de lutter contre les changements climatiques et leur répercussion (ODD 13).	Risque de limitation sur la sécurité alimentaire (ODD 2) en raison des rendements et des circuits de distribution.

Figure 1.

ODD 1 - Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde	Importance de la cible	Performance actuelle	Documentation de la performance	Stratégie d'action pour l'atteinte de cette cible	Priorité de la cible
Grille de priorisation des cibles : Comment le pays se positionne relativement aux cibles suivantes?					
1.1	D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (censés actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar par jour)				
1.2	D'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays, et quelles qu'en soient les formes				
1.3	Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des aides de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient				
1.4	D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété et au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage et aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adéquats, y compris la microfinance				
1.5	D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition et leur vulnérabilité aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, naturel ou technologique				

Figure 2.

Les propositions devront par la suite faire l'objet d'un processus de priorisation et d'une analyse de faisabilité et d'impact.

Interpréter les résultats

Une fois l'analyse terminée, l'outil suggère le niveau de priorité à accorder à chaque cible en fonction de son importance et de sa performance (figure 3). De façon générale, plus une cible est jugée importante et peu performante, plus elle sera prioritaire. Une cible de première priorité devrait faire l'objet de mesures immédiates, sur un horizon de 0 à 5 ans. Il sera nécessaire de déterminer des indicateurs permettant de suivre régulièrement l'évolution de cette cible. Une cible de seconde priorité devrait faire l'objet de mesures sur un horizon de 5 à 10 ans, alors qu'une cible de priorité à long terme devrait faire l'objet de mesures sur un horizon de 10 à 15 ans. Les autres niveaux de priorité ne nécessitent pas d'action spécifique, et leur documentation sur une base régulière au moyen d'indicateurs est moins critique.

Des résultats compilés présentent un portrait général de l'importance accordée à chaque ODD, de la performance actuelle pour les 17 ODD, et du niveau de priorité d'action général de chacun. Ces résultats comprennent notamment le nombre total de cibles prioritaires par ODD, le niveau d'importance et de performance moyen accordé aux cibles de chaque ODD, ainsi que le niveau de priorité pour l'amélioration générale de chaque ODD (figure 4). Il faut toutefois garder à l'esprit que c'est au niveau des cibles prioritaires que l'action et les moyens doivent être orientés et que l'ensemble des 17 ODD doit être pris en compte.

Conclusion

La grille de priorisation des cibles permet de cerner les enjeux sur lesquels un pays ou une région devraient travailler en priorité. Cette analyse devrait être réalisée avec

Tableau de priorisation des cibles

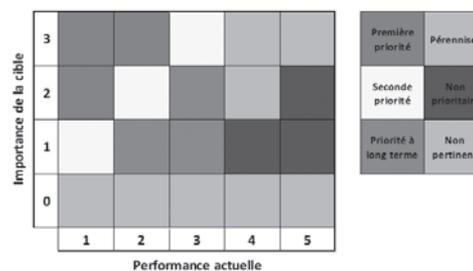


Figure 3.

Date de l'évaluation		16 mars 2016					
ODD	Nombre de cibles prioritaires				Importance moyenne de l'ODD	Performance moyenne (pondérée) de chaque ODD	Priorité d'amélioration pour l'ODD
	Première priorité	Seconde priorité	Total cibles prioritaires	% des cibles prioritaires			
ODD 1	4	2	6	33%	Importance élevée	Réponse faible	Action prioritaire
ODD 2	3	4	7	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 3	2	9	11	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action personnelle
ODD 4	1	6	7	71%	Importance élevée	Réponse acceptable	Action personnelle
ODD 5	4	3	7	71%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 6	3	4	7	33%	Importance élevée	Réponse faible	Action prioritaire
ODD 7	2	3	5	100%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 8	2	9	11	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 9	5	3	8	100%	Impact d'importance	Réponse faible	Action urgente
ODD 10	3	6	9	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 11	4	5	9	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 12	4	6	10	31%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 13	2	2	4	33%	Impact d'importance	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 14	3	6	9	33%	Importance élevée	Réponse faible	Action prioritaire
ODD 15	4	9	12	100%	Impact d'importance	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 16	6	5	11	32%	Impact d'importance	Réponse moyenne	Action prioritaire
ODD 17	3	14	17	33%	Importance élevée	Réponse moyenne	Action personnelle
Total	57	93	150				

Figure 4.

une méthodologie participative de collecte des données sur le terrain. Cet outil a été élaboré pour favoriser une participation effective des parties prenantes et permettre à celles-ci de prendre activement part au processus de priorisation des cibles des DD proposées par les Nations Unies. Malgré le recours à des évaluations quantitatives, l'évaluation de l'importance et de la performance demeure un exercice subjectif. L'implication de toutes les parties prenantes dans l'exercice de priorisation est une clé importante pour résorber cette subjectivité et atteindre un consensus national sur les vraies priorités. L'outil de priorisation est en cours d'expérimentation dans plusieurs pays de l'espace francophone. Son accueil est prometteur et une version définitive sera rendue disponible par l'IFDD et l'UQAC en 2016. 🌟

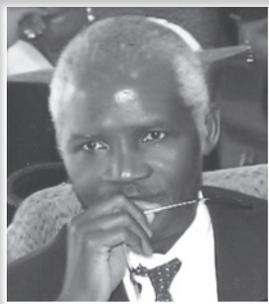


Agriculteurs sur une île du Fleuve Niger, Niger
Crédit: Nicolas Biron, OIF



Transports en commun à Dakar
Crédit: Jessy Koffi

DES EXPÉRIENCES PROBANTES À L'ÉCHELLE NATIONALE



Dr SiBI BONFILS



Tounao KIRI



Yakhya Aicha DIAGNE

Juriste-environnementaliste qui travaille depuis plus d'une décennie sur les questions de développement durable, M^{me} DIAGNE a servi au ministère de l'Environnement et du Développement durable du Sénégal en qualité, entre autres, de coordonnatrice technique de la Commission nationale du développement durable de 2008 à 2010 et chargée de programmes sénior dans le cadre des négociations internationales sur le Programme de développement pour l'après-2015. À ce titre, elle a co-coordonné la revue du plan Sénégal émergent et évalué avec d'autres experts de pays pairs la Stratégie nationale de développement durable du Mali en 2014.

Conseillère technique principale de l'Initiative Pauvreté-Environnement (IPE) du Mali, elle a rejoint depuis peu ce projet conjoint du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) et du gouvernement du Mali.

L'Initiative Pauvreté-Environnement a été lancée en 2005 par le PNUD et le PNUE, en appui à la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Elle aide les pays bénéficiaires à intégrer les liens pauvreté-environnement, le changement climatique et le genre dans les processus de planification, de budgétisation et de suivi-évaluation des politiques de développement.

sibi@zid.com
tounao.kiri@francophonie.org
yakhya.aicha.diagne@undp.org

Utilisation des outils d'ASD dans la revue par les pairs : les cas du Mali et du Sénégal

■ Introduction

La revue par les pairs participe des approches développées pour renforcer l'opérationnalisation du développement durable.

Dans le cadre du processus engagé en 2013 avec l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) en vue de tester sur le terrain la Grille d'analyse de développement durable (GADD) et de l'adapter au contexte, la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) a mis en œuvre deux outils, la Fiche de gouvernance du développement durable (FGDD) et la Grille d'analyse de développement durable (GADD), pour deux revues par les pairs conduites respectivement au Mali et au Sénégal.

Le présent article fait le bilan de cette intervention et des leçons qui en ont été tirées pour la bonification des outils. Il rappelle brièvement, dans un premier temps, le contexte de cet exercice et, dans un second temps, le déroulement de la revue, pour faire ressortir les points d'application des outils utilisés. Les résultats obtenus sont finalement exposés en faisant explicitement ressortir les valeurs ajoutées apportées par les outils d'ASD, ainsi que les suggestions qui ont permis de faire évoluer les outils ou d'en suggérer d'autres.

■ Contexte de l'exercice

L'exercice décrit ci-après s'inscrit dans le cadre du partenariat conclu entre l'IFDD et la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) pour diffuser la pratique de la GADD dans les pays membres de la Francophonie et développer une version adaptée à l'analyse et à la bonification de leurs politiques, stratégies, programmes ou projets de développement (PSPP-D) afin que ces derniers répondent aux objectifs et aux principes du développement durable. Il s'inscrit aussi dans le contexte plus large du processus lancé par les Nations Unies après Rio+20 pour doter la communauté internationale d'un programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030 ou Agenda 2030 pour le développement durable) organisé autour d'un nombre restreint d'objectifs consensuels, les Objectifs de développement durable (ODD). Il participe aussi et plus précisément des activités développées par l'IFDD pour accompagner les pays membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) et renforcer leur participation à ce processus.

L'IFDD, qui a animé et coordonné cet accompagnement, est un organe subsidiaire de l'OIF ayant comme mission le renforcement des capacités des États et gouvernements membres sur le thème du développement durable (DD).

Le mandat confié à la Chaire dans le cadre du partenariat avec l'IFDD prévoyait, entre autres, l'utilisation de la GADD dans le processus d'accompagnement de deux pays membres de l'OIF pour la revue par les pairs de leurs cadres stratégiques de planification.

Le Mali et le Sénégal ont été retenus pour l'exercice qui s'est déroulé, dans chaque pays, suivant trois principales phases :

- formation à l'utilisation de la GADD des experts nationaux associés à la conception et à la mise en œuvre du document de stratégie à analyser et à bonifier. À cette étape, les experts nationaux sont aussi initiés à d'autres outils et produisent une feuille de route pour la suite du processus ;
- accompagnement du pays dans l'exercice d'évaluation et d'analyse de ce document. Dans chaque cas, un groupe restreint de travail issu des experts formés pendant la première phase fait l'objet de cet accompagnement. Aux termes de cette phase, le pays produit un rapport de contexte faisant une autoévaluation de son cadre stratégique. Ce rapport de contexte et le document stratégique seront soumis à un atelier d'examen par les pairs. C'est à cette étape que les experts nationaux utiliseront les outils d'ASD comme la GADD ou la Fiche de gouvernance du développement durable (FGDD) ;
- organisation d'ateliers de revue par les pairs. À l'issue de ces ateliers, les experts des pays pairs remettent leurs suggestions et recommandations aux autorités compétentes des pays bénéficiaires.

Revue par les pairs et points d'application des outils d'ASD

La revue par les pairs participe des approches développées pour renforcer l'opérationnalisation du développement durable. C'est un processus dans lequel un sujet est évalué par d'autres sujets de conditions et de statuts égaux. Par exemple, un pays est évalué par d'autres pays vivant des situations semblables et ayant à relever des défis similaires (IEPF/IFDD et SNDD, 2010). La revue par les pairs tient essentiellement du partage d'expérience, son objectif n'étant pas de juger les pairs, mais d'analyser la prise en compte du développement durable dans la stratégie évaluée, d'en apprécier les forces et les faiblesses et de proposer des pistes de bonification dans sa conception, sa structuration et sa mise en œuvre.

L'examen par les pairs se déroule suivant trois principales phases :

- *une phase préparatoire* au cours de laquelle le pays sous revue prépare son rapport de contexte, choisit et invite les pays pairs auxquels il transmet le rapport de contexte. Le rapport de contexte présente la stratégie sous revue, le cadre institutionnel et réglementaire dans lequel cette stratégie est ou doit être mise en œuvre, et les conditions dans lesquelles elle a été conçue et élaborée ;
- *une phase évaluation* au cours de laquelle les pays pairs prennent connaissance, de façon dynamique, du rapport de contexte, élaborent et communiquent les observations et suggestions d'amélioration de la stratégie, dans le cadre du séminaire de la revue regroupant les représentants des pays pairs et les parties prenantes locales ;
- *l'après-revue*, caractérisé par la diffusion du rapport des pairs et, surtout, la prise en compte de leurs recommandations, notamment dans le document de stratégie.

L'élément déterminant d'un processus de revue par les pairs est la préparation du rapport de contexte par le pays qui se soumet à cet exercice. Ce rapport est une sorte d'autoévaluation exhaustive du document de stratégie soit en vue de sa mise en œuvre, soit pour en apprécier les résultats obtenus s'il est déjà mis en œuvre. Au moins six points stratégiques sont à apprécier et feront plus tard l'objet de l'appréciation des experts des pays pairs : (i) le processus d'élaboration du document de stratégie, (ii) le contenu du document de stratégie, (iii) les résultats obtenus dans sa mise en œuvre, s'il y a lieu, (iv) le mécanisme de suivi-évaluation prévu ou mis en place, (v) le mécanisme de financement, (vi) la prise en compte de l'égalité entre femmes et hommes.

Les outils mis à contribution

La documentation de ces rubriques exige une démarche méthodologique rigoureuse ainsi que des outils fiables. Dans le cas du Mali et du Sénégal, deux outils ont été utilisés pour conduire cette démarche : i) la *Fiche de gouvernance du développement durable* (FGDD), ii) la *Grille d'analyse du développement durable* (GADD).

La FGDD a été mise au point par la Chaire sur mandat de l'IFDD. Elle regroupe les paramètres objectifs permettant de décrire et d'apprécier le mode de gouvernance du développement durable dans un pays. L'information utile est organisée suivant six rubriques et 29 sous-rubriques basées sur le cadre d'évaluation de l'état de la gouvernance du développement durable recommandé par l'ONU, l'OIF et l'OCDE (IEPD/IFDD et SNDD, 2010). Des fiches ont été

préparées pour 56 États et gouvernements membres de l'OIF (Villeneuve, 2012). Elles recensent notamment les institutions nationales responsables du développement durable et donnent un premier aperçu sur les parties prenantes à considérer. Le Mali et le Sénégal disposent de leurs FGDD respectives. Les experts ont eu à les mettre à jour pour produire leurs rapports de contexte respectifs.

La GADD permet d'évaluer un PSPP-D existant, programmé ou envisagé, à l'échelle nationale, régionale ou locale, globale ou par secteurs, dans le but de le caractériser et de le bonifier pour qu'il respecte les objectifs et les principes de développement durable. Elle a été mise au point par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi, puis bonifiée et adaptée avec la collaboration de l'IFDD. C'est la version bonifiée (GADD-F) (Villeneuve *et al.*, 2014), comportant une dimension culturelle, qui a été mise à contribution au Mali et au Sénégal. Son utilisation a pour but d'apprécier la prise en compte des dimensions du développement durable et notamment leur équilibre.

■ Les principaux résultats

La revue par les pairs du Sénégal s'est tenue dans la première semaine de mai 2014 avec, comme pays pairs, la Belgique, le Burkina Faso, la France, le Gabon, le Mali et le Togo. Elle a été précédée, de février à fin avril 2015, par un atelier de formation des analystes à l'utilisation de la GADD-F et l'accompagnement de ces analystes dans l'évaluation et l'analyse du Plan Sénégal émergent (PSE) devant faire l'objet de la revue par les pairs. Le rapport d'analyse comprenant les différents diagrammes et les pistes de bonification identifiées (figure 1) a été au cœur du rapport de contexte remis aux pairs.

Dans le cas du Mali, la revue s'est tenue dans la première semaine de juin 2014 avec, pour pays pairs, la Belgique, la Côte-d'Ivoire, la France, le Niger et le Sénégal. Elle a été également précédée, courant février et mars 2014, par un atelier de formation des analystes à l'utilisation de la GADD-F et l'accompagnement de ces analystes dans l'évaluation et l'analyse de la Stratégie nationale de développement durable (SNDD) devant faire l'objet de l'examen par les pairs. Les principaux résultats de cette analyse, schématisés à la figure 2, sont au cœur du rapport de contexte remis aux pairs.

Dans les deux cas, la Fiche de gouvernance du développement durable (FGDD), mise à jour pour la circonstance, a permis de documenter, pour le rapport de contexte : i) le cadre institutionnel dans lequel le document de stratégie a été conçu et allait être mise en œuvre ; ii) la coordination stratégique, en ce qui concerne notamment le positionnement au niveau de l'appareil d'État, de la structure responsable du développement durable ; iii) les interactions entre les différents paliers de gouvernement, infra- et supranationaux ; iv) les parties prenantes associées aux processus de conception et de mise en œuvre future ; v) le suivi-évaluation, s'agissant notamment du système d'indicateurs et des mécanismes de révision de la stratégie et de reddition de comptes interne et externe.

Pendant les *séminaires de la revue*, une présentation motivée de la GADD-F a permis de montrer aux participants, notamment les différentes parties prenantes locales et les pays pairs, comment fonctionne la GADD-F et comment son application permet de bonifier les documents de stratégie dans le sens d'une prise en compte équilibrée des

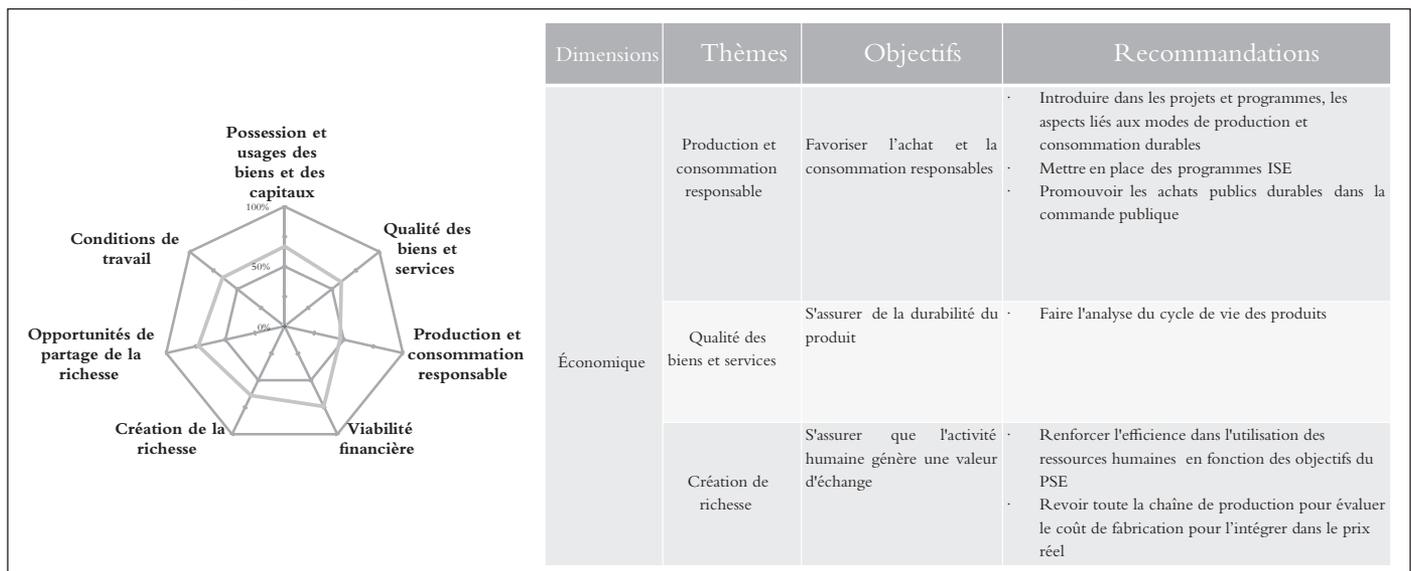


Figure 1. Exemple de résultats d'analyse pour le Sénégal

Source : Auteurs.

dimensions du développement durable. L'exercice d'ensemble s'inscrivant dans le cadre du processus préparatoire du PDD-H2030 et des ODD qui ont été adoptés par la suite par l'Assemblée générale des Nations Unies en septembre 2015, une autre présentation faite par la Chaire dans le cadre de ces séminaires a permis de montrer dans quelle mesure la GADD-F prend en compte les ODD et peut être mise à contribution, avec la FGDD, dans l'élaboration des futurs Programmes nationaux de développement durable à l'horizon 2030 (PNDD-H2030) dont chaque pays du monde est censé se doter pour réaliser les ODD.

Les pays pairs ont donné une appréciation positive des exercices d'analyse conduits par les deux pays, le Mali et le Sénégal. D'où leur recommandation de « poursuivre l'utilisation de la Grille pour analyser chacune des politiques sectorielles et chacun des plans locaux de développement », une recommandation qui élargit le champ d'application de la GADD-F et pose le problème de la qualité et de la quantité des compétences à développer pour conduire toutes ces analyses.

Conclusion

La mise à contribution de la GADD-F et de la FGDD dans le cadre des revues par les pairs conduites au Mali et au Sénégal a permis de montrer que ces outils répondent parfaitement aux besoins de documentation de l'exercice, d'analyse des stratégies pour mieux les bonifier, de dialogue ouvert entre les parties prenantes (cela ressort fortement des exercices sur la GADD-F) et de reddition de comptes.

Pendant les revues et les sessions de formation antérieures et ultérieures, la mise en relation de ces fonctionnalités avec les nouveaux besoins résultant de la conception et de la mise en œuvre du PDD-H2030, des PNDD-H2030 et des

ODD, a fait explicitement ressortir la nécessité de faire évoluer les outils existants et d'en concevoir de nouveaux.

La GADD-F et la FGDD ont ainsi été revisitées (Riffon, 2016b ; Tremblay, 2016a) pour qu'elles permettent une meilleure prise en compte des ODD dans les PSPP-D.

La Grille de priorisation des cibles des ODD (Riffon, 2016a) et la Grille d'analyse des compétences en développement durable (Ouédraogo et Villeneuve, 2016) participent des nouveaux outils développés dans cette perspective.

C'est aussi dans ce contexte qu'a émergé le concept d'analyse systémique de durabilité (ASD) (Villeneuve *et al.*, 2016) s'appuyant sur l'ensemble de ces outils pour conduire le processus d'analyse et de bonification des PSPP-D leur permettant de prendre en compte, de façon équilibrée, les dimensions du développement durable et les ODD.

La mise au point d'une démarche structurée de renforcement des compétences en ASD de publics variés est une autre résultante qui mérite d'être relevée. Le Programme court de 2^e cycle en analyse systémique de durabilité (Villeneuve *et al.*, 2016) de la Chaire est une composante de cette démarche. S'appuyant sur de l'expertise privée, l'IFDD conduit par ailleurs un exercice d'exposition des experts nationaux aux outils d'ASD participant concrètement de la familiarisation de ces experts à ces outils, aux enjeux et à la pratique du développement durable. Des formations destinées aux bureaux d'étude et à des consultants privés sont en outre encouragées et mises en œuvre.

Ce sont là autant d'initiatives créant les conditions idoines pour réussir la mise en œuvre des ODD et de l'Agenda 2030 pour le développement durable. 🌸

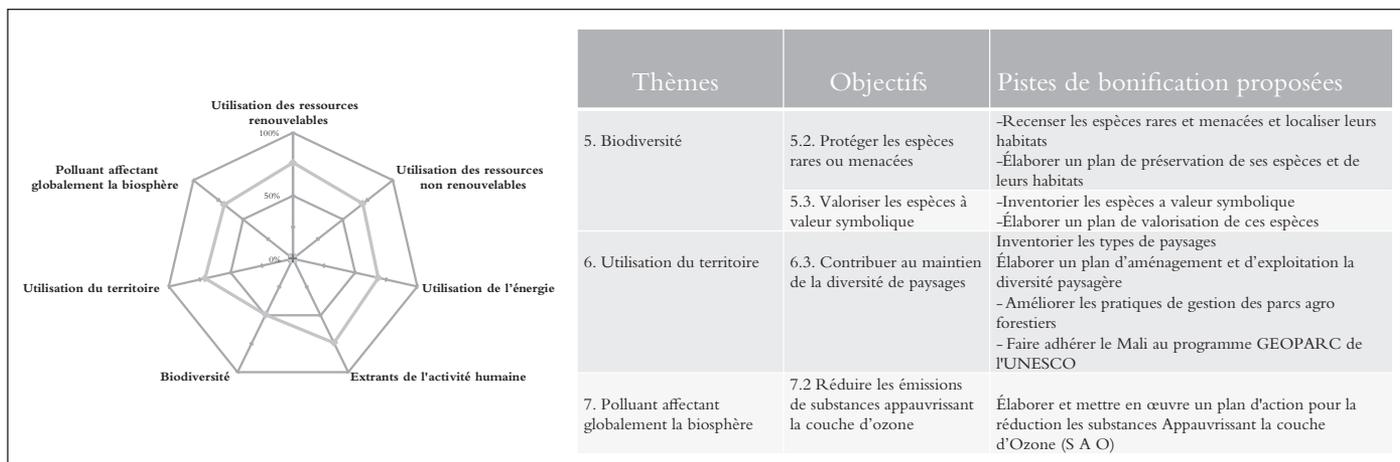


Figure 2. Exemple de résultats d'analyse pour le Mali

Source : Auteurs.

Encadré. Fiche de la gouvernance adaptée au PDD-H2030

Dans le 100^e numéro du LEF (2^e trimestre 2015), une équipe formée de membres de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC, sous la direction de M. Claude Villeneuve et de M. Tounao Kiri, de l'IFDD, présentait les résultats d'une analyse de l'état de la gouvernance du développement durable dans les pays et gouvernements membres de la Francophonie (p. 41-45). Cet article résumait une contribution de la Francophonie au Sommet Rio+20 (Villeneuve *et al.*, 2012). L'une des recommandations issues de cet ouvrage était la suivante : « Mettre en place un mécanisme de documentation des fiches coordonné par la Francophonie auprès de ses membres, de manière à s'assurer de saisir les changements à mesure qu'ils se produisent. » Avec l'adoption du PDD-H2030, la Chaire en éco-conseil, en partenariat avec la Francophonie, a entrepris l'adaptation des fiches de gouvernance du développement durable. Celle-ci inclut une mise à jour des indicateurs et des rubriques des fiches de gouvernance ainsi qu'une actualisation des fiches pour l'ensemble des pays et gouvernements membres. Cette opération devrait être finalisée à l'horizon 2017.

Source : David Tremblay, Chaire en éco-conseil, UQAC.

Bibliographie¹

- IEPF/IFDD (2011a). *Fiches synthèse sur la gouvernance du développement durable dans les États et Gouvernements membres de la Francophonie*, http://synapse.uqac.ca/wp-content/uploads/2012/06/Gouvernance_DD_Fiches_pays.pdf.
- IEPF/IFDD (2011b). *La gouvernance du développement durable dans la Francophonie*, sous la supervision de Claude Villeneuve, http://www.ifdd.francophonie.org/ressources/livre_gouvernance_rapport/index.html#/16/zoomed.

IEPF/IFDD et SNDD (2010). *Orientations pour la mise en œuvre d'une revue par les pairs*, IEPF/UQAC, coll. « Points de repère », http://www.ifdd.francophonie.org/docs/SNDD/SNDD_orient_9.pdf.

Kiri, T. (2016). *Développement des capacités des membres de l'OIF au DD : résultats de quelques activités de formation et de promotion des outils d'ASD dans divers pays africains*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Ouédraogo, D., et C. Villeneuve (2016). *La grille d'analyse de compétences en développement durable, un levier pour l'appropriation du programme de développement durable*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Riffon, O., *et al.* (2016a). *La Grille de priorisation des cibles des ODD*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Riffon, O., *et al.* (2016 b). *La Grille d'analyse de développement durable adaptée aux ODD*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Tremblay, D., *et al.* (2016a). *La Fiche de gouvernance du développement durable adaptée au Programme de développement des Nations Unies à l'horizon 2030*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Tremblay, D., *et al.* (2016 b). *Qu'est-ce que l'ASD?*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Villeneuve, C. (dir.) (2012). *La gouvernance du développement durable dans la Francophonie*, IEPF/UQAC, coll. « Points de repère », <http://www.ifdd.francophonie.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=488>.

Villeneuve, C., *et al.* (2016). *Programme de 2^e cycle en analyse systémique de durabilité*, <http://programmes.uqac.ca/0737>.

1. Les références portant la mention « Colloque ASD, 86^e Congrès de l'Acfas » sont des présentations PowerPoint qu'on peut télécharger à l'adresse <http://ecoconseil.uqac.ca/category/acfas2016/>.



Togo : outils d'analyse systémique de la durabilité dans le cadre de l'élaboration du rapport à présenter au Forum politique de haut niveau

Gervais MEATCHI

Ingénieur agronome planificateur

Né le 31 décembre 1962 à Kara (Togo)

Après le Collège Chaminade et son baccalauréat obtenu au Lycée de Kara, il entre à l'Université de Lomé où il sort nanti du diplôme d'ingénieur agronome. C'est à l'Institut africain de développement économique et de la planification (IDEP) de Dakar qu'il obtient le certificat d'analyse et de planification. C'est fort de ces formations qu'il a joué successivement le rôle de chef de division du développement rural et environnement au Ministère de la Planification, chef de Cabinet du Ministère responsable du Développement à la base et conseiller du Ministre de la Planification du développement.

Aujourd'hui il occupe le poste de directeur de la planification et des politiques de développement et il est le point focal national pour le Togo en vue de la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

■ Introduction

À l'instar des autres pays membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU), le Togo a procédé à un inventaire des avancées réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) afin d'adhérer à la vision globale du développement après 2015. À l'issue de cet inventaire, l'inégalité des progrès et la variabilité des succès d'un pays à l'autre ont été relevées. Pour le cas du Togo, des avancées ont été enregistrées dans le domaine de la sécurité alimentaire (réduction de la faim), l'éducation (taux de scolarisation à 100 % au primaire) et la lutte contre le VIH/sida. Ces avancées enregistrées dans la mise en œuvre des OMD permettent au pays d'aborder avec énergie les nouveaux objectifs de développement durable proposés par les Nations Unies pour l'horizon 2030.

En outre, depuis plusieurs décennies, la communauté internationale s'est engagée dans la promotion du développement durable par la lutte contre les changements climatiques, la recherche de l'équité sociale et le développement économique. En témoigne l'adoption, au Sommet de Rio en 1992, de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, de la Convention sur la lutte contre la désertification et de la Convention sur la diversité biologique, dont la mise en œuvre a permis d'enregistrer des progrès significatifs. Au vu du bilan dressé par les Nations Unies 20 ans après le sommet de Rio, il est apparu urgent que la communauté internationale réoriente les axes de son développement, notamment en adoptant l'agenda de développement à l'horizon 2030.

Dans ce contexte, le Togo a été associé au processus de préparation de cet agenda. En effet, il a été choisi avec le Belize comme pays pilote pour l'expérimentation de la nouvelle approche en matière de planification du développement. Dans la même dynamique, le Togo s'est porté volontaire pour élaborer et présenter un rapport sur l'intégration des objectifs de développement durable dans les politiques et stratégies nationales de développement au Forum politique de haut niveau (FPHN) en juillet 2016.

À cet égard, plusieurs initiatives ont été entreprises par le gouvernement du Togo pour ainsi justifier effectivement son statut de pays pilote.

 gervais_meat@yahoo.fr

Initiatives du Togo dans le processus d'élaboration de l'Agenda 2030

La formation sur les outils d'intégration des ODD

Les acteurs de développement (administration publique, société civile et secteur privé) du niveau central ont été formés sur des outils tels que la Grille d'analyse du développement durable de la Francophonie (GADD-F), la Grille d'analyse des compétences et la Fiche de gouvernance. Cette formation sur la GADD-F s'est poursuivie dans les régions où, au total, 120 cadres de l'administration publique, du secteur privé et des organisations de la société civile ont renforcé leurs capacités sur cet outil.

La sensibilisation sur les thématiques liées au développement durable

Des sensibilisations ont été organisées à l'endroit des acteurs du développement (administration publique, société civile et secteur privé) sur : (i) l'agenda pour l'après-2015 ; (ii) les modes de consommation et de production durables ; (iii) les ODD et leur mise en œuvre.

La revue de la Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi

La Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) est le cadre de référence du développement du Togo pour la période 2013-2017. C'est l'outil fédérateur de toutes les politiques sectorielles devant être cohérentes entre elles et avec la SCAPE. Dans le processus d'internalisation des ODD au Togo, un exercice d'analyse de la SCAPE par la GADD-F a permis d'identifier des pistes de bonification (les questions environnementales à intégrer davantage dans les axes, ainsi que la prise en compte des spécificités culturelles et ethniques) applicables à la SCAPE afin que soient intégrés les Objectifs de développement durable au cours de sa revue.

Les bonifications apportées à la SCAPE ont eu des effets directs sur les politiques auxquelles elles se rapportent. Aujourd'hui, à l'occasion de la préparation du rapport du Togo pour le FPHN, ces politiques sectorielles ont été révisées pour évaluer les efforts consentis afin d'intégrer les ODD.

La définition des indicateurs et de leurs métadonnées

Cet exercice a permis d'identifier les indicateurs usuels des ministères sectoriels conformément aux cibles et aux

objectifs des ODD. Un total de 512 indicateurs potentiels pour les 169 cibles ont été identifiés. Quatorze groupes thématiques correspondant aux ODD ont été constitués avec des chefs de file et une coordination constituée d'un groupe d'experts (statisticiens et planificateurs). À l'occasion, un exercice de documentation de la Fiche de gouvernance du développement durable (proposée par l'Université du Québec à Chicoutimi) a été initié pour servir plus tard comme outil de redevabilité à l'occasion des FPHN. L'objectif du premier travail à cette étape est la mise en place d'un cadre de suivi des résultats de la mise en œuvre des ODD, qui passe nécessairement par la priorisation des objectifs, cibles et indicateurs pour le Togo. L'outil qui est sollicité à ce niveau est la Grille de priorisation des cibles des ODD.

Approche méthodologique d'élaboration du rapport du Togo au Forum politique de haut niveau

Quatre étapes caractérisent la démarche méthodologique adoptée pour l'élaboration du rapport à présenter par le Togo au FPHN :

Étape de préparation

Cette étape comprenait : (i) l'identification et la mobilisation des parties prenantes ; (ii) l'élaboration de la note conceptuelle, des termes de référence et du chronogramme ; (iii) la mobilisation des ressources. Il convient de noter que le guide méthodologique pour l'élaboration des programmes nationaux de développement pour l'après-2015 a fourni d'importants éléments à la réalisation de cette étape.

Étape de concertation

L'étape de concertation comprenait deux volets, soit avant et après la collecte de données.

- **Avant la collecte des données :** Ce volet de la concertation s'est traduit par une réunion d'information des parties prenantes (ministères sectoriels, partenaires techniques et financiers, secteur privé, institutions de la République, organisation de la société civile) sur la conduite du processus, les données à collecter et les efforts menés dans le cadre des ODD. Après cette concertation, un questionnaire a été transmis à toutes les parties prenantes pour être renseigné.
- **Après la collecte des données :** Ce volet s'est tenu après la synthèse et l'analyse des données collectées. La concertation s'est alors faite à deux niveaux : avec le secteur public, sur les données synthétisées relatives à

ce secteur ; avec le secteur privé, les organisations de la société civile et les partenaires techniques et financiers, sur les données synthétisées sur la mise en œuvre des ODD relatives à chacune de ces parties prenantes.

Étape de rédaction

Un secrétariat technique a été mis en place pour élaborer le projet de rapport, qui résulte de toutes les informations collectées.

Étape de validation

On distingue deux niveaux de validation

- **1^{er} niveau** : atelier de validation des parties prenantes (consensus) sur le contenu du rapport ;
- **2^e niveau** : adoption par l'autorité politique (Conseil des Ministres) du rapport qui devra faire l'objet d'une présentation au FPHN.

Conclusion

L'aboutissement de cette démarche sur un mois et demi sera un rapport consensuel qui résume, par thème, les efforts d'intégration des ODD au Togo, et qui sera présenté au Forum politique de haut niveau en juillet 2016. Ce rapport a respecté une approche participative et inclusive. 🌸

Références

IEPF/IFDD (2011). *Fiche de synthèse sur la gouvernance du développement durable dans les États et Gouvernements membres de la Francophonie.*

Riffon, O., D. Tremblay, et C. Villeneuve (2016). *Grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi, Institut de la Francophonie pour le Développement durable.

Villeneuve, C., O. Riffon et D. Tremblay (2014). *Grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi, Institut de la Francophonie pour le développement durable.



Marché de Kara, Togo

Crédit : Grete Howard



La démarche de priorisation des Objectifs de développement durable des Nations Unies au Sénégal

Kouraichi SAID HASSANI



Fatoumata Youssouf DEMBELE

Fatoumata Youssouf DEMBELE est manager du Sustainable Development Solutions Network–Sahel, qui regroupe six pays (le Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le Sénégal et le Tchad) et compte une trentaine de membres institutionnels. Économiste de formation, enseignante-chercheuse en macroéconomie et sur les problématiques de développement durable à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, elle a obtenu un Master en analyse économique – modélisation et quantification à la Faculté de Montpellier 1. Elle mène des travaux de recherche sur l'impact de l'agriculture durable sur la croissance économique du Mali et du Sénégal et collabore avec les institutions nationales et internationales et les ONG dans le cadre de la formation, du renforcement des capacités et de la mise en place de stratégies de développement. Elle nourrit un vif intérêt pour les outils d'analyse du développement durable des pays du Sahel.



David TREMBLAY



Cheikh FOFANA

M. Cheikh Fofana est directeur adjoint de l'environnement et des établissements classés et coordonnateur de la cellule Développement durable à la Direction de l'environnement et des établissements classés (DEEC) – Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD) du Sénégal.

Titulaire d'un Master en aménagement intégré des territoires – cours post-universitaires « développement durable » – Chaire UNESCO : Institut national d'agronomie – Paris Grignon (Paris), il a occupé divers postes de responsabilité à l'international, notamment comme expert-coordonnateur de projet à l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS), à Tunis, et comme secrétaire exécutif au Secrétariat intérimaire du volet Environnement du NEPAD (SINEPAD/Env.).

M. Fofana détient une solide expérience en matière de management du développement et a contribué, en qualité d'expert, à plusieurs missions d'assistance et d'appui de pays africains dans le cadre de la planification du développement durable, sous la houlette de l'IFDD.

La démarche de priorisation des Objectifs de développement durable (ODD) au Sénégal a été réalisée dès juin 2015, pilotée par le Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD). Le MEDD a lancé un vaste processus de concertation dans toutes les régions du pays, réparties en cinq pôles territoriaux, en vue d'adopter une série d'ODD prioritaires spécifiques pour le Sénégal. Le profil national des ODD découlant de cette démarche a été adopté au plus haut niveau dans le cadre de la première Conférence nationale sur le développement durable instituée par le Président de la République, monsieur Macky Sall.

■ Contexte

La communauté internationale s'est engagée, lors de Conférence des Nations Unies sur le développement durable de Rio en 2012 (Rio+20), à élaborer une série d'objectifs de développement durable (ODD) pour prendre le relais

Kouraichi_Said-Hassani@uqac.ca
yousouf2@yahoo.com
chfofana1@yahoo.fr
David1_Tremblay@uqac.ca

des Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) arrivés à terme en 2015. Elle s'est donnée comme ambition, dans cette démarche, de ne laisser personne de côté, en particulier les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables de la planète. Les ODD devaient intégrer les trois dimensions du développement durable (sociale, économique et environnementale), ainsi que d'autres aspects importants à caractère transversal, notamment la paix, la justice et l'efficacité des cadres institutionnels.

Trois ans après Rio+20, en septembre 2015, les dirigeants des pays membres des Nations Unies ont adopté une liste de 17 ODD et 169 cibles, ainsi que le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030). Ils se sont engagés à entreprendre l'opérationnalisation de ces ODD dès janvier 2016, en mettant en cohérence les planifications nationales du développement durable avec le cadre des ODD, et à traduire les cibles des ODD en des cibles nationales tenant compte de la réalité, des priorités, des ressources et des capacités spécifiques de chaque pays.

La priorisation des ODD devient ainsi une étape préalable essentielle pour aligner les programmes nationaux de développement durable (PNDD) avec le PDD-H2030. C'est dans ce cadre que le gouvernement du Sénégal a réalisé en juin 2015 une démarche participative de priorisation des ODD.

La démarche de priorisation des ODD au Sénégal

Le Sénégal a lancé en juin 2015 un dialogue national, intersectoriel, multiacteurs dans toutes ses régions pour l'élaboration et l'adoption politique des ODD spécifiques pour le pays. Cette démarche a été intégrée dans le cadre de la première édition de la Conférence nationale sur le développement durable, placée sous la présidence du chef de l'État, monsieur Macky Sall. Le Sénégal devient, à cet effet, l'un des tout premiers pays à entreprendre un processus d'examen et de priorisation des 17 ODD des Nations Unies, eu égard aux enjeux et aux besoins spécifiques de chacune de ses régions.

Un processus participatif ouvert à toutes les régions du pays

La démarche de priorisation des ODD au Sénégal a été réalisée sous l'égide du Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MEDD), avec l'appui de l'Union européenne. Elle a mobilisé près de 300 participants dans 14 régions du pays, réparties en cinq pôles territoriaux (figure 1) :



Photo 1. Le Président de la République du Sénégal, Macky Sall (au centre), entouré par le Ministre de l'Environnement et du Développement durable, Abdoulaye Balde (à gauche), et l'Ambassadeur de l'Union européenne au Sénégal, Joaquín González-Ducay (à droite), à la Conférence nationale sur le développement durable, juillet 2015.

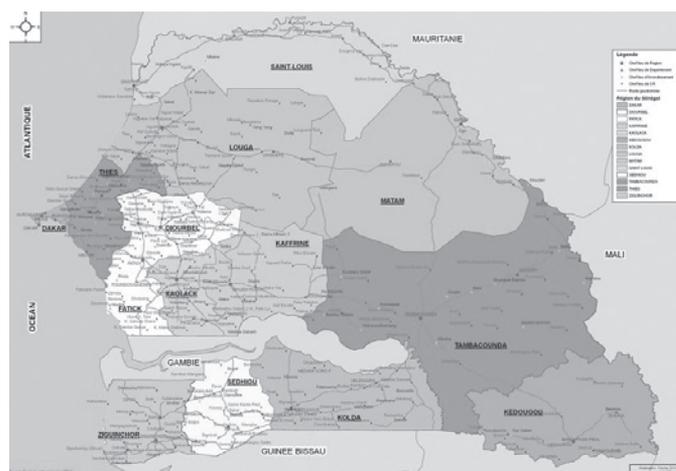


Figure 1. Carte des régions du Sénégal

Source : République du Sénégal, Agence de l'informatique de l'État, http://www.servicepublic.gouv.sn/index.php/demarche_administrative_collectivite_locales/1.

- le pôle Sud : Ziguinchor, Kolda et Sédhiou ;
- le pôle Est : Tambacounda, Kédougou et Matam ;
- le pôle Centre : Kaolack, Kaffrine, Fatick, Diourbel ;
- le pôle Nord : Saint-Louis et Louga ;
- le pôle Ouest : Dakar et Thiès.

Les institutions gouvernementales et les partenaires au développement ont également pris part aux ateliers. Un processus de concertation aussi large démontre bien la volonté du gouvernement sénégalais d'aligner ses politiques de développement aux priorités exprimées par la société, à la lumière de la réalité du terrain.

La démarche a bénéficié d'une collaboration de plusieurs institutions, notamment le MEDD, l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD), le Sustainable Development Solutions



Pôle Est – Tambacounda



Pôle Nord – Saint-Louis

Crédit photo : MEDD.

Photo 2. Les participants à l'atelier des pôles Est et Nord

Network (SDSN) – Sahel et le comité scientifique mis en place pour piloter la Conférence nationale sur le développement durable et les autorités régionales.

Une démarche méthodologique qui permet le dialogue et le consensus

La priorisation des ODD au Sénégal a été réalisée à l'aide de la Grille d'analyse de développement durable (GADD) (Villeneuve, Riffon et Tremblay, 2014) de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi, adaptée pour l'occasion aux 17 ODD, au lieu des 111 objectifs de la GADD. Dans ce cadre, c'est la zone de « pondération » de la GADD qui a été utilisée pour prioriser les 17 ODD. Cependant, l'exercice a permis de prendre connaissance de certains aspects des outils de l'ASD et de les mettre en pratique, notamment l'exigence du dialogue et la recherche de consensus dans la valeur attribuée à chaque ODD, eu égard aux enjeux, aux réalités et aux besoins spécifiques de chacune des régions du pays.

Les participants aux ateliers, répartis en groupes de travail régionaux, devaient prioriser chaque ODD en fonction de son importance dans la région concernée, en répondant aux deux questions suivantes :

- Cet ODD est-il indispensable, nécessaire ou souhaitable pour votre région ?
- Nommez trois raisons qui justifient votre pondération.

Une valeur numérale de 1 à 3 devait être attribuée à chaque ODD (3 étant la valeur maximale) en fonction de son importance pour la région (tableau 1).

Tableau 1. Définition des valeurs numériques

VALEUR	DÉFINITION
3	ODD indispensable : l'ODD est urgent et figure parmi les priorités immédiates pour la région
2	ODD nécessaire : important mais pas urgent, ne constitue pas une priorité immédiate pour la région
1	ODD souhaitable : la prise en compte de cet ODD n'est pas jugée importante dans l'immédiat ; l'ODD est maîtrisé ou en voie de l'être et ne nécessite une action supplémentaire pour la région

Source : Villeneuve *et al.*, 2014.

Les résultats obtenus pour chaque groupe de travail ont ensuite été compilés afin de faire ressortir un profil régional des ODD priorisés. Les profils régionaux ont été à leur tour compilés pour dresser un profil national des ODD priorisés.

Résultats de la priorisation

Le tableau 2 montre les résultats de la priorisation des ODD pour l'ensemble des cinq pôles, classés par ordre de priorité. La valeur maximale pour un ODD au niveau national (somme des pondérations maximales globales des cinq pôles) est de 45 et la valeur minimale, de 15.

La dernière colonne de ce tableau correspond à la valeur totale attribuée à chaque ODD pour les cinq pôles. On peut constater qu'à l'échelle nationale, tous les ODD ont obtenu une valeur cumulée supérieure à la valeur minimale (15), de sorte qu'aucun ODD n'est classé *souhaitable*. Ainsi, il est tout à fait normal qu'à l'échelle d'un pays comme le Sénégal, aucun ODD ne puisse être ignoré. Dans ce cas de figure, la classe des « prioritaires » a été ventilée pour distinguer des ODD « très prioritaires », ayant obtenu une valeur cumulée supérieure à 40.

Ces résultats ont permis d'établir un profil national des ODD priorisés, comme on peut le voir à la figure 2.

Le graphique de la figure 2 montre que sept ODD ressortent comme étant très prioritaires dans toutes les régions. Ils ont pour thèmes : Eau et assainissement, Écosystèmes terrestres, Pauvreté, Faim et agriculture durable, Changement climatique, Énergie, Éducation. Le calcul de la moyenne des pondérations de chaque ODD de l'ensemble des pôles, toutes régions confondues, confirme ce résultat (figure 3).

Tableau 2. Résultat de la priorisation des ODD pour les cinq pôles du Sénégal

ODD	P1	P2	P3	P4	P5	TOTAL
Eau propre et assainissement	8	9	6	12	9	44
Vie terrestre	9	9	5	12	9	44
Pas de pauvreté	9	9	6	10	9	43
Faim « zéro »	9	9	6	11	8	43
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	9	8	5	11	9	42
Énergie propre et d'un coût abordable	9	8	5	10	9	41
Éducation de qualité	8	8	5	11	7	39
Travail décent et croissance économique	8	5	5	10	8	36
Bonne santé et bien-être	8	6	4	10	7	35
Consommation et production responsables	8	7	4	10	6	35
Partenariats pour la réalisation des objectifs	7	5	4	11	8	35
Paix, justice et institutions efficaces	8	6	3	10	5	32
Vie aquatique	5	3	6	8	9	31
Égalité entre les sexes	7	5	4	7	7	30
Industrie, innovation et infrastructure	7	4	4	9	6	30
Villes et communautés durables	5	5	3	7	7	27
Inégalités réduites	3	5	4	9	4	25

Source : Adapté de MEDD, 2015.

■ Principaux constats

L'analyse des résultats permet de ressortir quelques constats liés notamment à des particularités propres des régions.

Par exemple, l'ODD 14 (Gestion durable des océans et des ressources marines) a été jugé prioritaire particulièrement par les pôles Ouest et Nord. Il s'agit des régions présentant

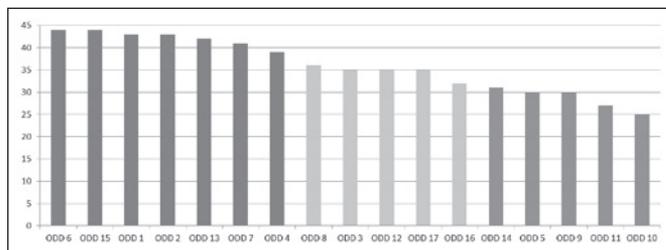


Figure 2. Profil national des ODD priorisés au Sénégal

Source : MEDD, 2015.
une façade maritime ou situées tout près de la mer. On

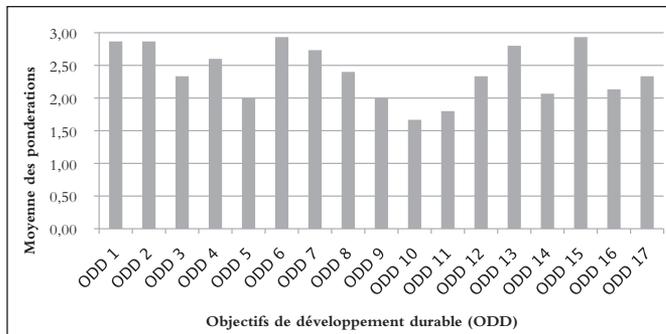


Figure 3. Moyenne des pondérations des ODD

Source : Auteurs.

constate donc une priorisation qui semble influencée par la situation géographique de la région par rapport à la mer.

L'ODD 15 (Forêts et désertification) a été priorisé par toutes les régions, en faisant d'ailleurs le lien avec l'ODD 13 (Lutte contre les changements climatiques). C'est une problématique qui touche effectivement toute la population dans le contexte d'un pays sahélien.

Pour sa part, l'ODD 5 (Égalité des sexes et autonomisation) a obtenu une valeur minimale dans certaines régions du pays. Certains participants étaient réticents sur le terme « autonomisation des filles », considérant que ce terme est en contradiction avec les us et coutumes, notamment en ce qui a trait à l'autorité parentale.

Nous avons donc relevé quelques difficultés dans l'interprétation de cet ODD. Cela nous amène à penser que des ODD considérés moins prioritaires auraient pu être évalués différemment, s'ils étaient mieux compris, mieux expliqués ou reformulés autrement. On peut également supposer que la faible représentativité de certaines catégories de parties prenantes dans les ateliers régionaux, notamment les femmes, aurait causé une sous-évaluation de l'importance des intérêts particuliers défendus par ces catégories. Par exemple, nous avons fait ressortir un aperçu du rapport des sexes, à partir de l'analyse des présences confirmées dans les listes des participants aux ateliers (figure 4).

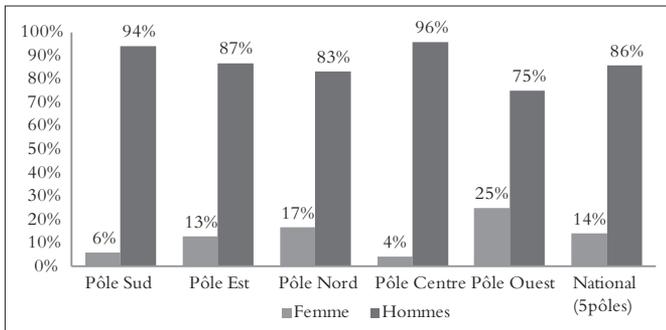


Figure 4. Rapport des sexes des participants dans les ateliers régionaux

Source : Auteurs.

La figure 4 montre que dans l'ensemble, le genre féminin était moins bien représenté dans les ateliers, plus particulièrement au pôle Centre, qui enregistre le plus faible taux de participation des femmes (4%). La région de Dakar (pôle Ouest) affiche le plus haut taux, à près de 25%.

■ Analyse des consensus

La méthodologie utilisée favorise le dialogue et le consensus. Le consensus a une portée beaucoup plus engageante à l'égard des parties prenantes. Nous avons calculé l'écart-type et le pourcentage de pondération (3, 2 ou 1) pour chaque ODD. Plus l'écart-type se resserre, plus l'ODD est consensuel. Le tableau 3 montre la pondération moyenne, l'écart-type et le pourcentage des membres du groupe qui ont pondéré l'ODD à 1, à 2 et à 3. Par exemple, pour l'ODD 6 et l'ODD 15, la moyenne et l'écart-type sont de $2,93 \pm 0,26$ et 93,3% des groupes l'ont pondéré à 3.

L'analyse démontre que tous les ODD consensuels se situent dans le bloc des prioritaires, et que les ODD moins bien notés ne sont pas consensuels.

■ Interdépendance des ODD

Bien que la priorisation des ODD constitue une étape nécessaire préalable à leur intégration dans le plan national de développement, il est important de tenir compte de leur interdépendance. Selon l'International Council for Science (ICSU) et l'International Social Science Council (ISSC), les ODD forment un réseau complexe interdépendant. Ce réseau est illustré dans le *Rapport mondial sur le développement durable (2015)*¹ par une figure qui indique les liens entre les 17 ODD. Plus le trait qui relie deux ODD est foncé, plus ces deux ODD sont interdépendants. En agissant sur un ou plusieurs ODD, on peut influencer un ou plusieurs

autres ODD, soit positivement, soit négativement. La figure 5 illustre bien cette interdépendance, notamment entre les ODD bien notés et les autres moins bien notés.

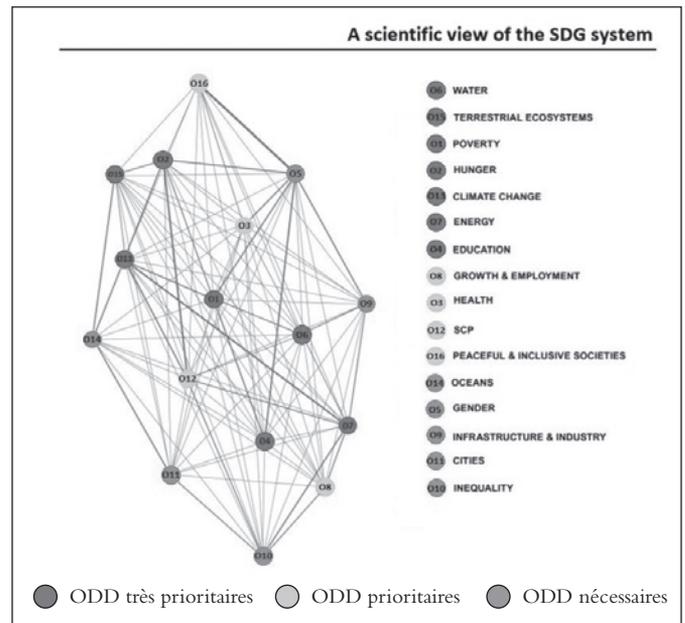


Figure 5. Illustration de l'interdépendance entre les ODD

Source : Adapté d'ICSU/ISSC, 2015.

■ Conclusion

Le Sénégal a le mérite d'avoir vulgarisé les ODD auprès des acteurs de la base dans toutes les régions du pays. Il constitue ainsi un cas d'école pour les États et gouvernements membres de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

La démarche a permis de dresser un profil national d'ODD priorisés selon les besoins communs pour toutes les régions du Sénégal et classés selon l'urgence d'agir à court, moyen et long terme.

Elle a permis également de déterminer des profils régionaux d'ODD illustrant les besoins spécifiques pour chaque région du Sénégal et classés selon l'urgence d'agir à court, moyen et long terme.

Ces résultats pourront être exploités et utilisés par le gouvernement du Sénégal, pour orienter les planifications stratégiques du développement durable tant au niveau national qu'aux niveaux régional et local. Ils permettront ainsi de concevoir des projets répondant aux aspirations de la société à toutes les échelles de gouvernance, notamment dans le cadre du Plan Sénégal émergent et de l'axe 3 de la décentralisation.

1. *Rapport mondial sur le développement durable*, <https://sustainabledevelopment.un.org/globalreport/2015>.

Tableau 3. Analyse des consensus sur la priorisation des ODD

ODD	Pondération Total	Moyenne des pondérations	Écart-type	PROPORTION DES MEMBRES DU GROUPE AYANT ATTRIBUÉ CHAQUE NOTE		
				1	2	3
Eau propre et assainissement	44	2,93	±0,26	0,00%	6,67%	93,33 %
Vie terrestre	44	2,93	±0,26	0,00%	6,67%	93,33 %
Pas de pauvreté	43	2,87	±0,52	6,67%	0,00%	93,33 %
Faim « zéro »	43	2,87	±0,35	0,00%	13,33%	86,67 %
Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	42	2,80	±0,41	0,00%	20,00%	80,00 %
Énergie propre et d'un coût abordable	41	2,73	±0,46	0,00%	26,67%	73,33 %
Éducation de qualité	39	2,60	±0,51	0,00%	40,00%	60,00 %
Travail décent et croissance économique	36	2,40	±0,63	6,67%	46,67%	46,67%
Bonne santé et bien-être	35	2,33	±0,72	13,33%	40,00%	46,67%
Consommation et production responsables	35	2,33	±0,62	6,67%	53,33%	40,00%
Partenariats pour la réalisation des objectifs	35	2,33	±0,82	20,00%	26,67%	53,33%
Paix, justice et institutions efficaces	32	2,13	±0,74	20,00%	46,67%	33,33%
Vie aquatique	31	2,07	±0,96	40,00%	13,33%	46,67%
Égalité entre les sexes	30	2,00	±0,85	33,33%	33,33%	33,33%
Industrie, innovation et infrastructure	30	2,00	±0,76	26,67%	46,67%	26,67%
Villes et communautés durables	27	1,80	±0,86	46,67%	26,67%	26,67%
Inégalités réduites	25	1,67	±0,82	53,33%	26,67%	20,00%

Source : Adapté de MEDD, 2015.

Par ailleurs, un exercice de priorisation des cibles des ODD à l'aide du nouvel outil développé par la Chaire en éco-conseil, la Grille de priorisation des cibles (GPC) ODD (Riffon *et al.*, 2016), permettrait de mieux cerner les priorités spécifiques pour chaque ODD en vue de déterminer des cibles nationales et les indicateurs de suivi.

L'application des outils de l'analyse systémique de la durabilité (ASD), à des étapes appropriées de la feuille de route établie par le pays, permettrait de renforcer la performance de la démarche d'opérationnalisation des ODD au niveau national.

Cette expérience, ainsi que les étapes subséquentes réalisées jusqu'aujourd'hui au Sénégal, notamment la mise en place d'un cadre de suivi des ODD, pourraient constituer un exemple de bonnes pratiques à partager avec les pays membres des Nations Unies dans le cadre des échanges au sein du Forum politique de haut niveau (FPHN). 

■ Références

Nations Unies (2012). *L'avenir que nous voulons*, https://rio20.un.org/sites/rio20.un.org/files/a-conf.216-1-1_french.pdf (page consultée le 25 mai 2016).

Nations Unies (2014). *Rapport du Groupe de travail ouvert de l'Assemblée générale sur les objectifs de développement durable*, A/68/970.

Nations Unies (2015). *Global Sustainable Development Report, Briefs 2015*, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1870GSDR%202015%20Briefs.pdf> (page consultée le 25 mai 2016).

Organisation internationale de la Francophonie (2012). *Fiche synthèse sur la gouvernance du développement durable dans les États et Gouvernements membres de la Francophonie*, <http://www.ifdd.francophonie.org/ressources/ressources-pub-desc.php?id=489> (page Web consultée le 25 mai 2016).

Organisation internationale de la Francophonie (2013). *La Francophonie et les Objectifs de développement durable : pour une mondialisation solidaire et maîtrisée dans le respect de la diversité culturelle des peuples et des nations*, Études prospectives 6.

Réseau des solutions pour le développement durable des Nations Unies (SDSN) (s.d.). *Objectifs pour le développement durable proposés dans le Programme d'actions pour le développement durable*, <http://unsdsn.org/> (page Web consultée le 25 mai 2016).

Riffon, O., *et al.* (2016). *La Grille de priorisation des cibles des ODD*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Sénégal, Ministère de l'Environnement et du Développement durable (2014). *Rapport de contexte sur le Plan Sénégal émergent (PSE) 2014-2018 au regard du développement durable*.

Sénégal, Ministère de l'Environnement et du Développement durable (2015). *Rapport des concertations régionales sur les Objectifs de développement durable spécifiques pour le Sénégal*.

Tremblay, D. *et al.* (2016). *La Fiche de gouvernance du développement durable adaptée au Programme de développement des Nations Unies à l'horizon 2030*, Colloque ASD, 86^e Congrès de l'ACFAS.

Villeneuve, C. (dir.), O. Riffon et D. Tremblay (2016). *Comment réaliser une analyse de développement durable? Guide d'utilisation de la grille d'analyse de développement durable*, http://ecoconseil.uqac.ca/wp-content/uploads/2016/05/Guide-dutilisation_GADD_2016.pdf (page consultée le 25 mai 2016).



Les outils d'analyse systémique de la durabilité, ou Le renouveau de la planification du développement durable : analyse à partir de quelques documents stratégiques du Bénin

Alastair Sèna ALINSATO

Maître de conférence agrégé des Facultés de science économique (Faculté des sciences économiques et de gestion – Université d'Abomey – Calavi, République du Bénin)

Spécialités : Économie publique ; croissance économique ; commerce international.

Occupations récentes pertinentes :

- De juillet 2008 à octobre 2013 : Conseiller d'analyse économique du président de la République, comme analyste des questions de politiques publiques et coordonnateur des études.
- De mai 2012 à décembre 2013 : Conseiller spécial du représentant du Bénin dans le Panel de haut niveau du Secrétaire général des Nations Unies sur la formulation des Objectifs de développement durable.
- Depuis octobre 2013 : Directeur de la coordination et du suivi des politiques de mise en œuvre des OMD et des ODD (Ministère du Plan et du Développement).

■ Introduction

Une des questions importantes qui concernent la mise en œuvre des Objectifs du développement durable (ODD) est celle de leur alignement sur les documents stratégiques et programmatiques nationaux. Cet exercice d'appropriation des ODD fait surgir deux préoccupations auxquelles tous les planificateurs de développement font face : i) comment assurer la prise en compte exhaustive des ODD, étant entendu que les problèmes de développement qu'ils visent sont tels qu'aucun pays n'a le luxe du choix ; ii) comment les contextualiser (aux plans national, local et sectoriel) afin d'en tirer le meilleur impact. Ces différentes préoccupations prennent davantage d'importance lorsque l'on considère le Programme du développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030) comme composé de 17 objectifs, 169 cibles et près de 230 indicateurs.

Le défi de la mise en œuvre des ODD est aussi celui lié à la planification, la programmation, l'exécution, le suivi et l'évaluation ; ainsi que décrit dans la formulation de leurs indicateurs de suivi à travers la révolution des données suggérant non seulement leur quantité et leur qualité, mais aussi la forte implication des TIC dans leur collecte (ECOSOC, 2016)¹. Dans ce contexte, le rôle de la planification et de la programmation semble essentiel.

Le présent article se propose de tester l'efficacité, en termes d'aide à la prise de décision, d'une nouvelle méthode de mise en perspective des dimensions du développement durable dans les plans et documents stratégiques et programmatiques du développement. Le test est structuré autour de deux outils propres à l'ASD : la Grille d'analyse de développement durable (GADD) (Villeneuve *et al.*, 2014) et la Grille de priorisation des cibles (GPC) ODD (Riffon *et al.*, 2016)². La Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté du Bénin (SCR-3, 2011-2015), d'une part, et les Plans de développement communal des communes de Djakotomey (2011-2015) et de Cotonou (2008-2017), d'autre part, sont utilisés comme cadre de ce test. Enfin, comme résultats majeurs, cet article permet de montrer comment l'application des outils d'analyse systémique de la durabilité (ASD) permet de révéler et de corriger les limites aussi bien dans la prise en compte des dimensions de la durabilité que dans leur priorisation dans les documents stratégiques et programmatiques du développement. Mieux encore, à travers les possibilités de définition de bonification qu'ils offrent, les outils d'ASD instruisent sur la trajectoire optimale

alastaires@yahoo.fr

1. <http://unstats.un.org/unsd/statcom/47th-session/documents/2016-2-SDGs-Rev1-E.pdf>.
2. http://ecoconseil.uqac.ca/wp-content/uploads/2014/11/Guide-dutilisation_GADDF_2014.pdf.

(initiatives, mesures, actions, projets, politiques) pour atteindre les objectifs en lien avec une dimension précise du développement durable.

Application de la Grille d'analyse de développement durable aux plans stratégiques et aux politiques publiques du Bénin

Dans cette section, nous visons à mettre en évidence le potentiel de prise en compte de la durabilité par la SCRP et les plans de développement communal (PDC).

Application à la SCRP-3

La troisième génération de la Stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté (SCRP-3) vise à accélérer la croissance économique pour une réduction significative de la pauvreté et une amélioration des conditions de vie de la population. Elle s'est fixé quatre objectifs : (i) l'amélioration de la compétitivité globale et sectorielle de l'économie ; (ii) la réduction des inégalités dans l'accès aux services sociaux de base ; (iii) la correction des disparités entre les différentes zones du pays ; (iv) l'amélioration de la gestion des affaires publiques.

L'analyse de l'intégration des différentes dimensions du développement durable dans la SCRP à partir de la GADD fait ressortir les résultats qui suivent (voir aussi la figure 1). Globalement, les dimensions « gouvernance », « éthique » et « sociale » sont respectivement celles qui sont bien prises en compte dans la SCRP-3. En considérant la dimension « gouvernance », les domaines ayant été pris en compte de façon prépondérante sont le suivi-évaluation, la subsidiarité et l'intégration du projet. Sur le plan social, il s'agit de l'état de santé et du niveau d'éducation des populations. Ces résultats semblent en lien avec les orientations stratégiques du pays, définies dans un contexte où la plupart des partenaires techniques et financiers soutenant la SCRP ont la gouvernance comme domaine de concentration, alors que le gouvernement, fidèle à son engagement à la déclaration du millénaire, s'est résolument engagé à réaliser les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), objectifs essentiellement sociaux. Au seuil de 3 %, les analyses font ressortir que les enjeux prioritaires sont : la solidarité ; l'originalité et l'innovation ; l'accès à l'énergie ; la viabilité financière ; le suivi et l'évaluation ; l'intégration du projet ; la gestion et l'aide à la décision ; la participation et la démocratie ; la subsidiarité. De toutes les dimensions, l'écologique est celle au niveau de laquelle se retrouve le plus grand nombre d'objectifs pour lesquels il faudra « réagir »,

soit 11 objectifs au total, parmi lesquels figure l'utilisation de l'énergie et des ressources non renouvelables. Enfin, la dimension culturelle totalise cinq objectifs auxquels il faudra « réagir », dont ceux qui ont trait aux pratiques culturelles et artistiques.

Enfin, de nombreuses bonifications sont identifiées ; à titre d'exemple, nous en retiendrons deux par dimension.

Dimension éthique

- Solidarité : « Garantir l'égalité de traitement sur tout le territoire et quels que soient l'âge et le type de handicap. »
- Originalité et innovation : « Créer un centre national sur la recherche et le développement et organiser des concours pour récompenser les travaux de recherche. »

Dimension écologique

- Utilisation des ressources non renouvelables : « Maîtriser et recenser les types d'énergies non renouvelables au niveau national et évaluer le potentiel énergétique. »
- Biodiversité : « Adopter d'un projet de loi et de textes d'application en faveur de la protection des espèces rares ou menacées. »

Dimension sociale

- Conditions de sécurité : « Renforcer de la synergie entre les forces en charge de la sécurité des personnes et des biens. »
- Niveau d'éducation des populations : « Élaborer et intégrer les modules sur l'environnement et la santé dans le cadre de la formation des encadreurs. »

Dimension économique

- Production et consommation responsable : « Adopter des dispositions fiscales pour défavoriser les achats non durables. »
- Opportunités de partage de la richesse : « Promouvoir la mobile-microfinance permettant d'atteindre les couches éloignées et vulnérables. »

Dimension culturelle

- Transmission du patrimoine culturel : « Restaurer des musées, monuments et autres sites historiques du pays. »
- Diversité de l'offre culturelle : « Encourager l'expression de la diversité culturelle à travers l'organisation des expositions nationales ou départementales. »

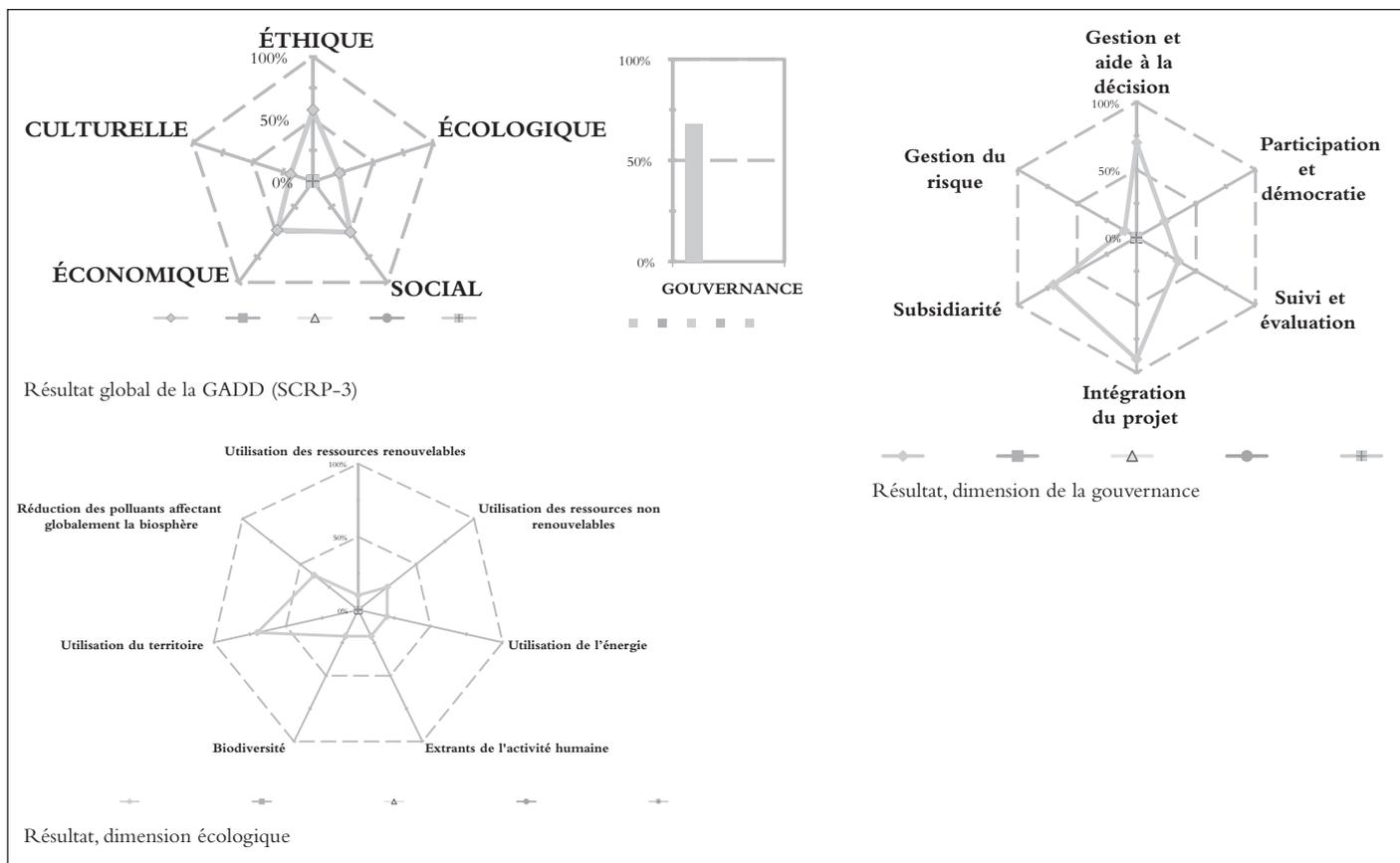


Figure 1. Résultats de la GADD (SCRP-3)

Source : Auteur, à partir de la GADD-F.

Gouvernance

- Gestion et aide à la décision et la participation et démocratie : « Mettre en place une stratégie d'organisation de séminaires de renforcement des capacités (administratives et de leadership). »
- Participation et démocratie : « Mettre en œuvre et renforcer les mécanismes et des actions des institutions qui concourent à la bonne gouvernance. Appuyer le processus de décentralisation. »

Application au Plan de développement communal de Djakotomey

Djakotomey est une commune rurale du sud-ouest du Bénin. L'analyse du PDC³ de cette commune, quant à la

3. Le Plan de développement communal (PDC) est un outil de gestion du développement de la commune (ou municipalité), référant à la planification et à la coordination des actions de développement au niveau de la commune. Au niveau décentralisé, il s'agit du document de planification majeure alors que sur le plan national, il s'inspire de la vision Bénin-Alafia 2025 et opérationnalise la SCRП au niveau local.

perspective de durabilité du développement, révèle que les dimensions « sociale » et « gouvernance » sont bien intégrées dans ce PDC, l'écologique étant la moins représentée, comme on peut le constater à la figure 2. Au niveau social, l'état de santé de la population est la dimension prépondérante, tandis que la « gestion et l'aide à la décision » l'est en ce qui concerne la gouvernance (figure 3).

Au seuil de 2,5 %, les enjeux prioritaires sont : l'état de santé des populations ; le niveau d'éducation des populations ; l'intégration des individus à la société ; la possession et l'usage des biens et des capitaux ; la gestion et l'aide à la décision ; le suivi et l'évaluation ; la subsidiarité. Le nombre le plus élevé d'objectifs auxquels il faut « réagir » se retrouve au niveau de la dimension éthique.

Des pistes de bonification ont été proposées pour les objectifs à réagir obtenus suite aux analyses. En voici quelques exemples :

Dimension éthique

- Solidarité : « Mettre en place une véritable banque pour l'agriculture et assurer un accompagnement technique des producteurs. »

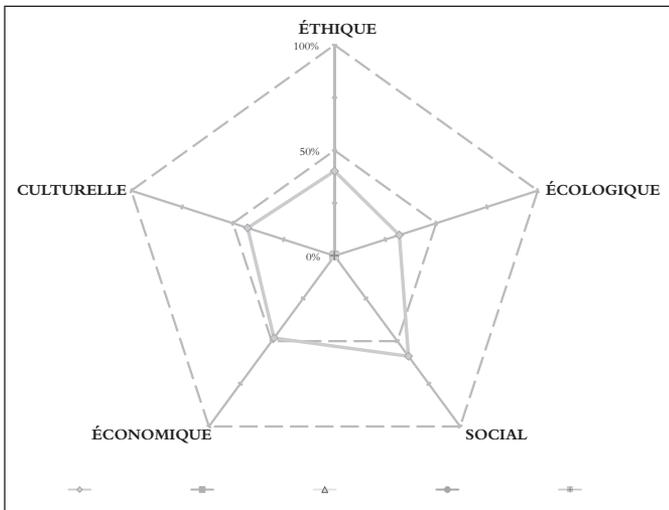


Figure 2. Résultat global de la GADD (Djakotomey)

Source : Auteur, à partir de la GADD-F

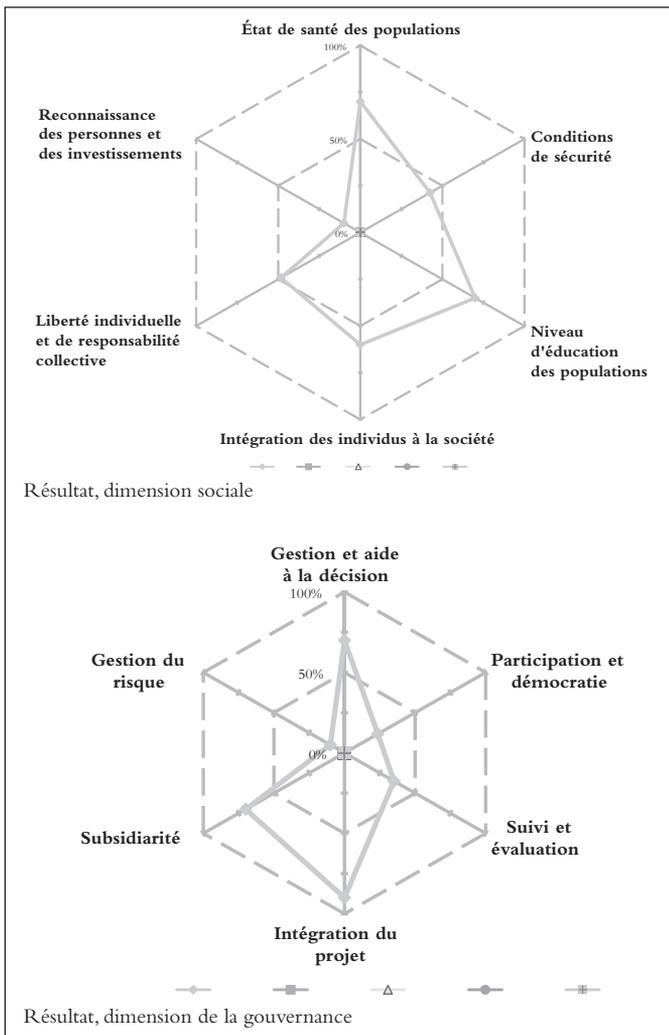


Figure 3. Résultats de la GADD, dimensions sociale et de gouvernance (Djakotomey)

Source : Auteur, à partir de la GADD-F

- Originalité et innovation : « Promouvoir la valorisation des chaînes de valeur des filières maïs, arachide et manioc ; transformation jusqu'au produit fini et exportations (à travers un partenariat public privé). »

Dimension écologique

- Utilisation des ressources non renouvelables : « Promouvoir la production d'engrais végétal (naturel) par le recyclage des déchets. Ouvrir un centre de production d'engrais naturel (obtenu par décomposition des déchets biodégradables). »
- Extraits de l'activité humaine : « Assurer le ramassage de toutes les ordures présentes dans la commune. Promouvoir un partenariat pour le traitement des déchets non biodégradables. »

Dimension sociale

- Favoriser l'investissement personnel à long terme : « Restructurer et promouvoir les tontines mutuelles afin de mobiliser assez de revenus pour les petites entreprises ; mettre en place le microcrédit. »

Dimension économique

- S'assurer d'une juste valeur d'échange pour le travail des personnes : « Réorganisation du financement de l'agriculture : on préfinance les productions tout en assurant l'écoulement de la production (cela permettra d'éviter au producteur d'être obligé de vendre sa production à un prix dérisoire). »

Dimension des conditions de travail

- Favoriser le maintien, le développement et le partage des compétences : « Par des partenariats intercommunaux, organiser des séances de recyclage et de partage d'expérience entre les producteurs des communes (cela peut constituer une activité de l'Association nationale des communes du Bénin (ANCB)). »
- Mettre en place des mesures de suivi et d'évaluation : « Recruter pour la commune des cadres compétents et indispensables pour le montage, le suivi et l'évaluation des projets. »
- Rendre des comptes de façon transparente : « Promouvoir la reddition des comptes obligatoirement. Organiser une séance de reddition de comptes par semestre où sera présenté aux administrés l'état d'avancement du programme annuel de travail. »

Application au PDC de Cotonou

Cotonou, la plus grande ville du Bénin, est située au sud du pays. L'analyse de la prise en compte des dimensions du développement durable dans le PDC de la ville fait ressortir la prépondérance de la dimension «gouvernance» (figure 4). Les dimensions culturelle, sociale et éthique sont plus faibles. En matière de gouvernance en particulier, le suivi-évaluation et la subsidiarité sont bien pris en compte. La détermination des enjeux prioritaires au seuil de 3% nous donne les domaines suivants jugés prioritaires : liberté individuelle et responsabilité collective ; reconnaissance des personnes et des investissements ; qualité des biens et services ; viabilité financière ; diversité de l'offre culturelle ; gestion et aide à la décision ; suivi et évaluation. Par ailleurs, c'est au niveau de la dimension écologique que se retrouve le nombre le plus élevé d'objectifs auxquels il faut «réagir». De façon spécifique et non exhaustive, les pistes de bonification en lien avec cette dimension se présentent comme suit :

- Utilisation des ressources non renouvelables : « Renforcer les capacités de la mairie de Cotonou à maîtriser et recenser les types d'énergies non renouvelables et évaluer le potentiel énergétique. »
- Utilisation de l'énergie : « Renforcer les mairies pour une meilleure gestion des déchets avec l'élaboration de nouveaux plans d'action pour la valorisation des ressources renouvelables. »
- Extrants de l'activité humaine : « Promouvoir l'utilisation des matériels biodégradables dans la commune de Cotonou. »
- Biodiversité : « Créer un centre chargé de capitaliser les recherches universitaires. »
- Utilisation du territoire : « Renforcer les capacités de la mairie de Cotonou à adapter et diffuser la stratégie nationale d'occupation des espaces en fonction des capacités de support des écosystèmes. »

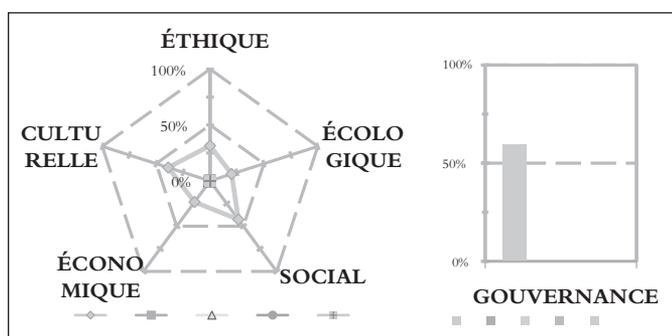


Figure 4. Résultat global de la GADD de Cotonou

Source : Auteur, à partir de la GADD-F.

Application de la Grille de priorisation des cibles ODD

Dans cette section, en partant de l'analyse de contexte contenu dans la SCRP et les PDC, nous essayons d'identifier leur implication en termes de priorités de développement durable au regard des ODD.

Application à la SCRP-3

En ce qui concerne le Bénin, l'analyse des résultats issus de la GPC (voir Riffon, Tremblay et Villeneuve, dans ce numéro) montre que certains ODD voient l'ensemble de leurs cibles dans les premières ou secondes priorités (ODD 1, 2, 4, 6, 7, 9, 12, 13, 15, 16 et 17). Sur un potentiel de 169, le nombre total de cibles des ODD de première priorité est de 80, contre 75 cibles de seconde priorité. En outre, les résultats de notre analyse permettent d'identifier les ODD demandant une action urgente, soit les ODD 1 (lutte contre la pauvreté), 2 (faim), 7 (énergie), 9 (infrastructures), 12 (production et consommation), 15 (écosystèmes terrestres), 16 (gouvernance) et 17 (partenariats). Ces ODD demandent des réponses immédiates, c'est à dire dans l'intervalle de cinq ans.

Application au PDC de Djakotomey

Le processus de priorisation des cibles ODD de la commune de Djakotomey s'est basé sur les informations issues de la matrice FFMP (forces, faiblesses, menaces et perspectives) de la commune présentée dans son Plan décennal communal. Sur les 169 cibles que comptent les ODD, 24 sont de première priorité pour la commune de Djakotomey et 48 sont des cibles de seconde priorité. Les ODD 2, 8, 12 et 15 renferment plus de cibles de première priorité que les autres (soit trois ou quatre cibles chacune). Parmi tous ces objectifs, seul l'ODD 2 sur la faim nécessite une action urgente. Les ODD 3 (santé), 9 (infrastructures), 13 (changements climatiques), 16 (gouvernance) et 17 (partenariats) nécessitent une action pertinente. Les autres ODD nécessitant un niveau de priorisation élevé sont les ODD 1 (lutte contre la pauvreté), 4 (éducation), 6 (eau et assainissement), 7 (énergie), 8 (emploi et travail décent), 11 (villes), 12 (production et consommation) et 15 (écosystèmes terrestres). Enfin, l'atteinte des ODD 5 (femmes et filles), 10 (inégalités) et 14 (écosystèmes marins) est jugée souhaitable.

Application au PDC de Cotonou

Pour ce qui est de la commune de Cotonou, l'analyse des résultats issus de la GPC fait ressortir que seuls les ODD 13 et 14 voient l'ensemble de leurs cibles dans les premières ou secondes priorités. Parmi les 169 cibles des ODD, nous

distinguons 57 cibles de première priorité et 45 de seconde priorité. De tous les ODD, les ODD 6 (eau et assainissement), 7 (énergie), 9 (infrastructures), 11 (villes), 12 (production et consommation), 13 (changements climatiques), 14 (écosystèmes marins) et 17 (partenariats) requièrent une action urgente, c'est-à-dire une réponse immédiate. Par ailleurs, les ODD 4 (éducation), 5 (femmes et filles), 10 (inégalités) et 15 (écosystèmes terrestres) nécessitent une action pertinente, et les ODD restants nécessitent une action prioritaire.

■ Conclusion

L'application des outils GADD et GPC permet de révéler les possibilités de contextualisation des objectifs et priorités à partir d'un diagnostic (analyse FFMP ou analyse des besoins), tout en assurant leur exhaustivité. Plus particulièrement, dans le cas de notre exercice, elle a mis en lumière les priorités importantes à l'aune de l'analyse des besoins et des objectifs à atteindre, mais négligées dans le cadre de la planification (selon les méthodes traditionnelles). Les pistes de bonification tirées de l'analyse se révèlent comme des suggestions ou recommandations de politique ; elles viennent renforcer la pertinence des outils employés et réduisent considérablement les biais dans les choix et options de correction des défaillances ou des problèmes soulevés par l'analyse. Elles permettent ainsi de décrire le cheminement optimal vers l'atteinte des objectifs. Les tendances communes au niveau des bonifications à une échelle locale permettent d'identifier les mesures à entreprendre dans un cadre national. Dans un autre sens, les outils d'ASD permettent de produire une priorisation des priorités. Cet avantage sur les autres méthodes peut s'avérer utile dans le contexte de la forte contrainte de ressources qui pèse sur les pays en développement et pauvres, comme le Bénin, où tout est priorité et où le décideur souhaite obtenir, à partir d'une base objective, les actions prioritaires à entreprendre dans l'immédiat et celles à envisager à terme. Dans une autre perspective, partant du contexte situationnel du Bénin, la GPC nous renseigne sur l'ordre de priorité à donner aux ODD aux fins d'atteindre les objectifs fixés par la SCRP-3. Les outils ASD, favorisent donc de ce fait, aussi bien, une analyse ou évaluation *ex ante* qu'*ex post*. 

■ Annexe : Liste des Objectifs de développement durable

ODD 1 Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.

ODD 2 Éradiquer la faim, renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et promouvoir une agriculture durable.

ODD 3 Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être de tous à tous les âges.

ODD 4 Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

ODD 5 Parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.

ODD 6 Garantir l'accès de tous à des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.

ODD 7 Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.

ODD 8 Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.

ODD 9 Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.

ODD 10 Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein.

ODD 11 Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables.

ODD 12 Établir des modes de consommation et de production durables.

ODD 13 Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

ODD 14 Conserver et utiliser durablement les océans, les mers et les ressources marines pour le développement durable.

ODD 15 Protéger, restaurer et promouvoir l'utilisation durable des écosystèmes terrestres, la gestion durable des forêts, combattre la désertification, stopper et inverser la dégradation des terres et la perte de biodiversité.

ODD 16 Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer à tous l'accès à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes.

ODD 17 Revitaliser le partenariat mondial au service du développement durable et renforcer les moyens d'application de ce partenariat.



Diffusion des outils d'ASD dans les pays membres de l'OIF

Mélanie HOULE

M. Env., Consultante en développement durable, Global Shift Institute

Titulaire d'une maîtrise en gestion de l'environnement et d'un baccalauréat en géomatique appliquée de l'Université de Sherbrooke, Mélanie Houle est actuellement administratrice chez Global Shift Institute. Elle a travaillé au sein de diverses organisations civiles et gouvernementales, notamment comme conseillère en développement durable au Centre québécois de développement durable ainsi qu'analyste en système d'information géographique pour le Service canadien des forêts de Ressources naturelles Canada.

■ Introduction

L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), a confié à Global Shift Institute (GSI) le mandat de diffuser dans les pays membres de l'OIF, les outils d'Analyse Systémique de Durabilité (ASD).

Couvrant les années 2015 et 2016, le mandat visait à « accompagner les pays membres de l'OIF ciblés pour une revue par les pairs et/ou une mise à jour de leurs cadres stratégiques nationaux de planification, dans une perspective visant i) l'intégration équilibrée des objectifs de développement durable (ODD) dans ces cadres et ii) la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (PDD-H2030) » (Nations Unies, 2015).

L'objectif central du mandat était : i) de former à l'utilisation des outils d'ASD ; ii) d'accompagner dans la mise en œuvre de ces outils :

- les acteurs des structures publiques nationales et les experts nationaux chargés de la conception et de la mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets de développement (PSPP-D) nationaux et locaux ;
- les acteurs de la société civile et des structures privées intervenant dans le processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des PSPP-D, ou comme sentinelle pour la société civile et prestataire de services pour les structures privées.

Global Shift Institute devait réaliser, avec le soutien de l'IFDD, quatre ateliers nationaux et deux ateliers régionaux pour les acteurs privés. Cette contribution rend compte du déroulement de ce mandat, des résultats obtenus et des leçons tirées.

■ Déroulement du mandat

Le mandat a dû être réajusté, pendant son exécution, pour tenir compte des demandes pressantes des pays et répondre aux souhaits d'acteurs privés, ce qui lui a donné une ampleur inattendue en ce qui concerne les acteurs des structures publiques nationales. Les ateliers nationaux se sont transformés en ateliers régionaux.

Deux ateliers se sont déroulés au Gabon et ont accueilli en mai 2015, tous les pays membres de l'Afrique centrale et ensuite, en avril 2016, les cadres de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC). Un atelier s'est ensuite tenu à Madagascar en octobre 2015. Il a, quant à lui, rassemblé tous les pays membres de l'océan Indien. Enfin, l'atelier du Niger,

 melanie@globalshift.ca

qui s'est tenu fin mai 2016, a rassemblé les experts nationaux.

Les formations se sont déroulées en moyenne sur une période de cinq ou six jours, à l'exception de la formation donnée à Abidjan, qui s'est déroulée sur 10 jours. Le programme adapté à chacun des pays et à l'avancement des négociations en cours comprenait notamment :

- un rappel des concepts du développement durable ;
- l'état des lieux des négociations (Objectifs de développement durable et Agenda post-2015) pour l'année 2015 ;
- le Programme de développement durable des Nations Unies à l'horizon 2030 pour l'année 2016 ;
- une présentation sur le financement du développement durable ;
- la présentation des outils d'ASD, soit la Grille d'analyse de développement durable (GADD ; Villeneuve, Riffon et Tremblay, 2014), la Grille de priorisation des ODD (Riffon, 2015), ainsi que des ateliers pratiques permettant aux participants de les mettre en œuvre.

Le tableau 1 donne le calendrier de réalisation des formations dans les pays participants et le nombre des personnes ayant pris part aux ateliers.

Du fait d'une demande des pays membres de l'OIF en croissance rapide, l'expertise de GSI a été mise à contribution sur d'autres ateliers nationaux et régionaux organisés directement par l'IFDD :

- l'atelier régional pour les pays de l'Afrique de l'Ouest, à Cotonou (Bénin) (décembre 2015) ;
- l'atelier national de priorisation des cibles ODD à Ouagadougou (Burkina Faso) (avril 2016) ;
- l'atelier régional de formation aux outils d'ASD et de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à Port-au-Prince (Haïti) (avril 2016) ;
- l'atelier national de priorisation des cibles ODD à Lomé (Togo) (juin 2016).

■ Résultats

Le nombre de participants et de pays témoigne de l'intérêt que la formation a suscité. Les six formations auront permis de rejoindre plus de 260 personnes dans 16 pays différents. Ces experts d'horizons et de domaines divers proviennent de structures publiques, de banques de développement (BOAD, BAfD et gestionnaires de projets de la Banque mondiale), de structures privées (sociétés d'énergie et bureaux d'avocats), ainsi que de la société civile.

Tableau 1. Calendrier de réalisation des formations sur les outils de l'ASD dans les pays membres (2015-2016)

DATE VILLE (PAYS)	FORMATION PAYS OU ORGANISATIONS REPRÉSENTÉS	NOMBRE DE PARTICIPANTS
Du 11 au 15 mai 2015 Libreville (Gabon)	Équipes nationales de pays francophones d'Afrique centrale Gabon, Burundi, Cameroun, Congo, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Tchad, Rwanda	74
Du 17 au 22 août 2015 Koudougou (Burkina Faso)	Bureaux d'études privés et experts nationaux Burkina Faso	29
Du 12 au 16 octobre 2015 Antananarivo (Madagascar)	Équipes nationales de pays francophones de l'océan Indien Madagascar, République des Seychelles, République de Maurice, Comores	39
Du 14 au 25 mars 2016 Abidjan (Côte-d'Ivoire)	Bureaux d'études privés, banques régionales de développement et experts nationaux Côte-d'Ivoire, Gabon, Niger, Burkina Faso BAfD et BOAD	18
Du 25 au 29 avril 2016 Libreville (Gabon)	Cadres de la CEEAC Gabon, Cameroun, Cap-Vert	45
Du 30 mai au 3 juin Niamey (Niger)	Équipe nationale du Niger	75

BAfD : Banque africaine de développement

BOAD : Banque ouest-africaine de développement

La pertinence des ateliers et des contenus, la méthodologie et l'implication des participants ont été jugés, dans l'ensemble, très satisfaisants. Les fiches d'évaluation font ressortir des taux de satisfaction (satisfait ou complètement satisfait) très élevés de plus de 92 % pour l'ensemble des formations.

Parmi l'ensemble du contenu des ateliers, c'est la présentation de la GADD (voir Riffon, dans ce numéro) ainsi que les travaux pratiques connexes qui sont les plus appréciés par les participants. Cela fait ressortir l'importance des outils d'opérationnalisation du développement durable pour les différents acteurs et démontre, par ailleurs, toute la pertinence d'une formation axée sur la maîtrise des outils d'ASD.

Il y a lieu de souligner un des résultats remarquables obtenus au Burkina Faso, où les personnes formées à l'atelier de Koudougou ont conduit, à leur propre initiative, des exercices complets d'analyse et de bonification de plusieurs plans communaux de développement (voir Ouédraogo, dans ce numéro).

■ Leçons tirées

Au terme des formations, les participants ont exprimé le besoin d'approfondir les outils d'ASD afin d'en améliorer la maîtrise et d'élargir leur utilisation à tous les acteurs de développement. Les participants ont aussi souligné que la prise en compte du développement durable dans les plans et les stratégies nationales mériterait d'être généralisée aux politiques globales et sectorielles :

« C'est une formation à laquelle tous les cadres des organisations multilatérales de développement, des agences publiques nationales et tous ceux qui sont intéressés par le développement durable, devront prendre part. Je trouve que ces outils sont très pertinents pour la priorisation et la planification d'un développement durable à quelque stade de développement où un pays se trouve » (commentaire d'un participant, atelier d'Abidjan).

Enfin, les ateliers ont permis de diffuser des outils qui correspondent aux besoins des pays et qui sont adaptés à l'opérationnalisation du développement durable et des ODD. L'approche développée au cours de la dernière année et visant à répondre aux besoins exprimés par les pays membres a également permis de cerner de nouveaux besoins d'accompagnement des pays et des acteurs dans la mise en œuvre du PDD-H2030. Cela aura permis de faire évoluer les outils ou d'en mettre au point de nouveaux.

Enfin, les processus dynamiques et originaux d'évaluation des ateliers (de type *World-café*) ont permis de dégager des orientations et des propositions nouvelles pour l'amélioration des pratiques et pour la bonification et l'évolution du contenu des formations et des outils eux-mêmes. C'est du

reste dans cette perspective que GSI poursuit le développement d'outils de formation adaptés, pour mieux jouer son rôle de « passeur » de développement durable.

C'est l'occasion pour nous de remercier l'IFDD de nous avoir fait confiance en nous associant à son Projet de transformation du monde auquel invite l'ONU dans son Agenda 2030 pour le développement durable. Nous associons à ces remerciements l'équipe de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), qui a mis au point ces outils, et sur qui nous nous sommes appuyés pour leur diffusion. 🌱



Global Shift Institute (GSI) est un organisme de formation et de conseil en pratique du développement durable. Il a été créé comme société de droit canadien par des professionnels du développement durable, pour répondre aux besoins de compétences et de capacité en opérationnalisation et en gouvernance du développement durable.

Son expertise couvre les outils d'évaluation, d'analyse, d'application et de prise en compte du développement durable dans les projets, les plans, les programmes et les politiques de développement. Il accompagne les pays, les institutions publiques, les entreprises et les organisations de la société civile dans la construction de ce type d'expertise et dans tous les processus internes visant la prise en compte du développement durable dans leurs pratiques.

info@globalshift.ca
www.globalshift.ca

■ Références

- Nations Unies (2015). *Le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, Agenda 2030 pour le développement durable.
- Riffon, O. (2015). *Grille de priorisation des cibles et des ODD*, Institut de la Francophonie pour le Développement durable en partenariat avec la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi.
- Villeneuve, C., O. Riffon et D. Tremblay (2014). *Comment réaliser une analyse de développement durable ? Grille d'analyse de développement durable adaptée par la Francophonie*, Université du Québec à Chicoutimi.



Les outils d'ASD comme support de dialogue entre parties prenantes dans la mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire

Denis GNANZOU

De nationalité ivoirienne de naissance, Denis Gnanzou est titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, spécialiste en stratégie et RSE/DD.

Précédemment en poste à l'École supérieure de commerce de La Rochelle (France) en tant qu'enseignant-chercheur permanent en stratégie et RSE/DD, Denis Gnanzou a rejoint depuis 2014 le Ministère ivoirien de l'Environnement et du Développement durable en tant que directeur général du développement durable.

■ Introduction

L'année 2015, désignée par les Nations Unies comme une année d'action mondiale pour les peuples et la planète, a été marquée par l'adoption, en septembre 2015, d'un ensemble de 17 Objectifs de développement durable (ODD) afin de protéger la planète, d'éradiquer la pauvreté et de garantir la prospérité pour tous dans le cadre du nouveau Programme de développement durable à l'horizon 2030. Chaque objectif a des cibles spécifiques à atteindre dans les 15 prochaines années. Il s'agit du meilleur espoir qui s'offre au monde pour faire en sorte que les populations marginalisées et vulnérables, les couches démunies, les femmes, les enfants, les jeunes et les handicapés ne soient pas laissés pour compte.

Avec ce nouvel Agenda 2030 des Nations Unies, il est recommandé à tous les États membres des Nations Unies de s'engager résolument dans la nouvelle dynamique de développement durable et de prendre toutes les dispositions afin de promouvoir et de mettre en œuvre de façon effective les ODD sur toute l'étendue de leur territoire, dans un processus inclusif et participatif qui implique toutes les parties prenantes.

La Côte-d'Ivoire a participé au processus d'élaboration des ODD et a adopté ces derniers. Ainsi, comme tous les pays membres des Nations Unies, elle se trouve aujourd'hui face au défi de la création d'un monde meilleur qui s'inscrit dans la perspective des ODD.

Comment alors, toutes les parties prenantes en Côte-d'Ivoire, avec le gouvernement à leur tête, peuvent-elles mieux collaborer afin de promouvoir et de mettre en œuvre de façon efficace les ODD et d'accélérer ainsi leur réalisation ?

Cet article vise à montrer comment les outils d'ASD de l'IFDD peuvent constituer des supports efficaces de dialogue avec les parties prenantes dans le cadre des travaux sur la mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire. Ceci s'inscrit dans un processus inclusif et participatif, lancé par le Ministère de l'Environnement et du Développement durable, dont relèvent la mise en œuvre et le suivi des ODD. Ces travaux s'appuient sur la Grille de priorisation des cibles des ODD de l'IFDD, un de ses outils d'ASD (voir Riffon, Tremblay et Villeneuve, dans ce numéro).

 denisgnanzou@gmail.com

Contexte du développement durable dans le monde et en Côte-d'Ivoire

Défini dans le rapport Brundtland (1987) comme étant « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » et « articulé autour de trois piliers fondamentaux », le développement durable (DD) constitue une vraie interrogation (figure 1) qui agite aujourd'hui les consciences et accélère les responsabilités dans un contexte d'économie mondialisée dont on cerne encore difficilement les concours vu les profondes mutations qu'elle engendre sur tous les plans.

Les thèmes de la figure 1 sont aujourd'hui sur le devant de la scène et ne peuvent plus être ignorés des processus décisionnels, tant à l'échelle locale que planétaire. Ainsi, on relève aujourd'hui que le processus de mise en œuvre du DD est déjà entamé dans la quasi-totalité des pays du monde. La Côte-d'Ivoire, locomotive de l'économie ouest-africaine, se reconnaît aussi dans ce nouveau modèle de développement et se l'est approprié, avec l'ambition d'être un État exemplaire et d'excellence en la matière.

Ambition d'exemplarité et d'excellence de la Côte-d'Ivoire en matière de DD

La vision du gouvernement ivoirien en matière de DD est de faire en sorte que le DD puisse s'ancrer dans tout le corps social afin que chaque citoyen devienne un acteur responsable qui contribue à l'équilibre entre la qualité de l'environnement, l'efficacité économique et le progrès social.

Pour concrétiser cette ambition de l'État ivoirien, des cadres institutionnel et juridique sont mis en place avec, notamment, la création d'un Ministère responsable du développement durable et d'une direction générale du DD chargée de piloter la politique du gouvernement en la matière. Une stratégie nationale de DD (SNDD) a été élaborée en 2011 avec l'appui de l'IFDD. À cela s'ajoutent :

- l'adoption de la loi n° 2014-390 du 20 juin 2014 d'orientation sur le DD qui prévoit, entre autres, la mise en place au niveau de toutes les organisations, notamment dans tous les ministères, des Comités de développement durable pour s'assurer que la démarche de durabilité sera une réalité en Côte-d'Ivoire ;

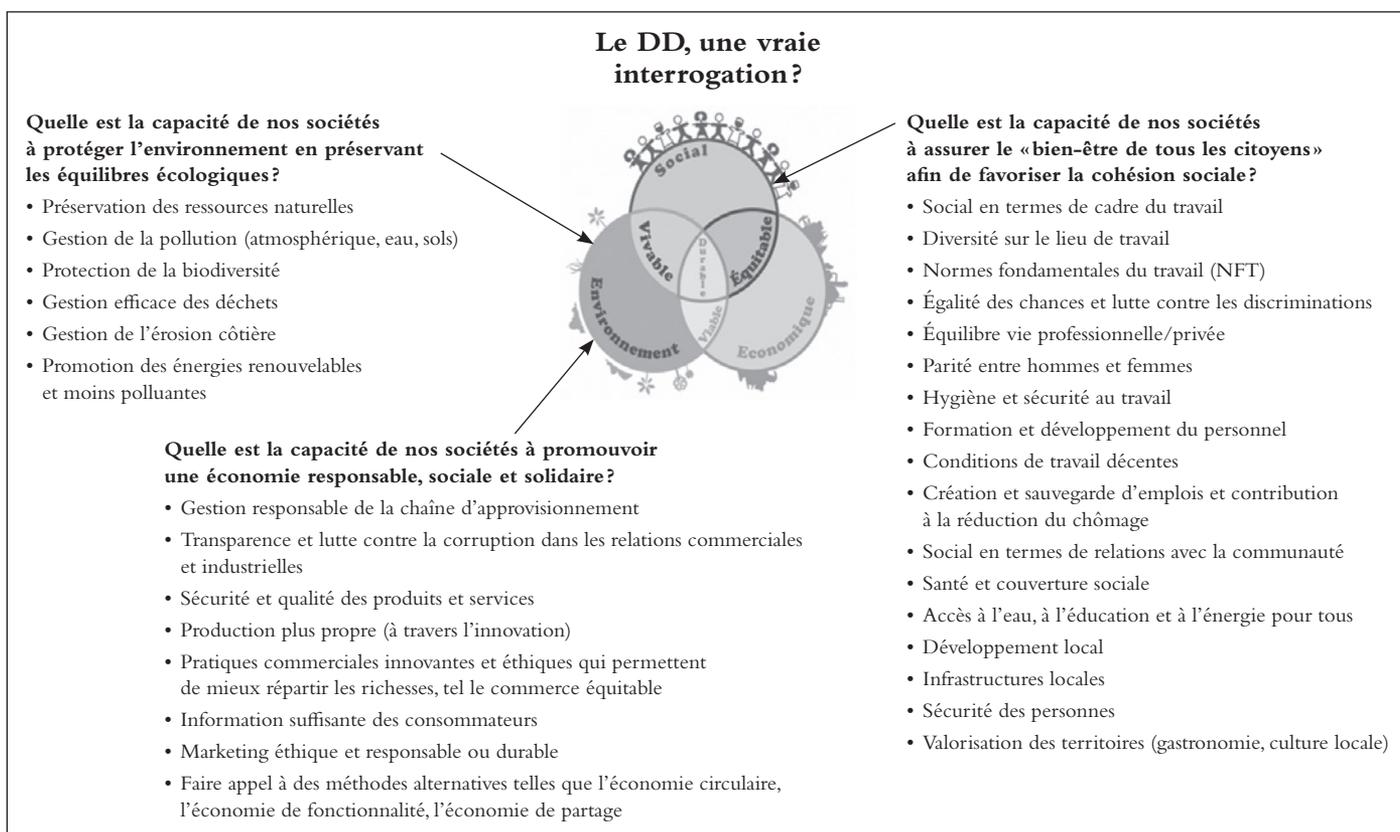


Figure 1. Quelques interrogations propres à l'idée de développement durable

Source : Auteur

- la création en 2015, par décret, de la Commission nationale du développement durable (CNDD), organe consultatif de haut niveau présidé par le premier ministre.

Il s'agit également de pouvoir aider tous les différents acteurs identifiés par la loi d'orientation sur le DD de juin 2014 à mieux appréhender le DD afin de se l'approprier et à le mettre en œuvre de façon concrète à travers des politiques et stratégies sectorielles (État, secteur privé, collectivités territoriales et société civile), sans oublier, bien entendu, les dispositifs incitatifs en termes d'avantages fiscaux, que l'État peut aussi déployer.

Ainsi, les différentes actions en matière de promotion et de renforcement du développement durable en Côte-d'Ivoire s'articulent autour de quatre axes stratégiques, comme l'illustre la figure 2.

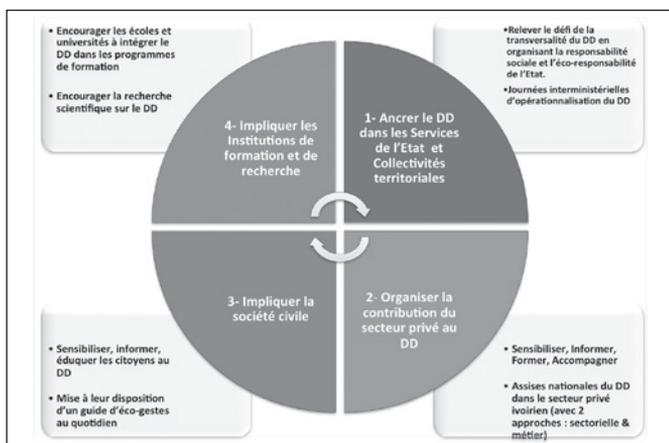


Figure 2. Les axes stratégiques et leur articulation

Source : Auteur

Agenda 2030 des Nations Unies pour le DD et Feuille de route de mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire

Avec l'adoption par les Nations Unies, en 2015, des 17 ODD et leurs 169 cibles, il est recommandé à tous les États membres des Nations Unies de s'engager résolument dans la nouvelle dynamique de développement durable et de prendre toutes les dispositions en vue de mettre en œuvre de façon effective les ODD.

Ainsi, le Ministère de l'Environnement et du Développement durable (MINEDD), ayant dans ses attributions la mise en œuvre et le suivi des ODD en Côte-d'Ivoire, a amorcé des travaux sur la mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire, s'inscrivant dans un processus inclusif et participatif recommandé par les Nations Unies, et s'appuie sur la Grille de priorisation des cibles de l'IFDD, un de ses outils d'ASD, qui se révèle un support efficace de dialogue entre les parties prenantes.

La feuille de route de mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire comprend globalement cinq étapes principales :

> **La première étape** a trait à la sensibilisation, à la consultation et à la mobilisation des parties prenantes (secteur public, secteur privé, société civile, collectivités territoriales, médias, jeunes, femmes, parlementaires, Conseil économique et autres institutions de l'État) en vue de les amener à adopter et à partager l'esprit des ODD.

Cette étape devrait aboutir à la mise en place d'un comité national multipartite pour la mise en œuvre des ODD (ou Groupe technique de travail). Ce comité est constitué, entre autres, par les grands groupes identifiés par les Nations Unies et les institutions nationales. L'intérêt porté rapidement aux parties prenantes se fonde aussi sur l'utilisation prévue de la grille de priorisation des cibles de l'IFDD¹.

Les partenaires techniques et financiers locaux y jouent un rôle d'observation et d'accompagnement.

Ce comité national participe à tous les travaux de réflexion, aux travaux d'identification et de validation des cibles et ODD prioritaires pour la Côte-d'Ivoire, ainsi qu'aux travaux d'identification des indicateurs locaux adaptés au contexte statistique ivoirien et des rapports de progrès.

> **La seconde étape** porte sur l'identification des ODD et cibles prioritaires pour la Côte-d'Ivoire.

Le processus de choix des priorités se déroulera comme suit :

- d'abord, la priorisation des 17 ODD ;
- ensuite, la priorisation des cibles à l'intérieur des ODD ;
- enfin, l'application d'un coefficient de pondération (en pourcentage) sur les cibles afin de déterminer le nombre de cibles prioritaires à choisir dans l'ODD.

À cette étape, un renforcement des capacités du comité national multipartite à l'utilisation des outils de priorisation des ODD et cibles de l'IFDD est fait afin de lui donner les moyens de conduire le processus de choix, de priorisation et de bonification des actions projetées.

1. Les grands groupes identifiés par les Nations Unies sont : l'État (les départements ministériels, 36 membres) ; la société civile (1) ; le secteur privé (1) ; les collectivités territoriales (Union des villes et communes de la Côte-d'Ivoire ; UVICOCI) (1) ; les collectivités territoriales (Assemblée des Régions et Districts de la Côte-d'Ivoire ; ARDCI) (1) ; les jeunes (1) ; les femmes (1) ; les médias (1) ; les parlementaires (1) ; Conseil économique et social (CES) (1) ; la primature (1) ; la présidence (1). Total : 47 membres.

L'identification et la validation des ODD et cibles prioritaires pour la Côte-d'Ivoire constitueront les résultats de cette étape.

> **La troisième étape** est celle de l'actualisation de la Stratégie nationale de développement durable de 2011 dans la perspective des ODD, en intégrant donc les ODD et cibles prioritaires identifiés et désormais à l'horizon 2030 (SNDD – Horizon 2030 de la Côte-d'Ivoire).

> **La quatrième étape** est celle de la traduction de la SNDD – Horizon 2030 de la Côte-d'Ivoire en plans d'action afin de préparer le verdissement du Plan national de développement (PND) 2016-2020 en 2018 lors de sa révision.

À ce niveau, les plans d'action issus de la SNDD – Horizon 2030 vont être croisés avec le PND 2016-2020 afin de dégager les écarts ou insuffisances de prise en compte du développement durable dans le PND en vue de leur intégration lors de la révision du PND en 2018.

En effet, le PND 2016-2020, étant validé en décembre 2015 après l'adoption des ODD des Nations Unies en septembre 2015, a bien évidemment intégré globalement les ODD. Mais l'étape 2 précédente utilise une nouvelle approche méthodologique plus exhaustive et plus robuste pour identifier les cibles et ODD prioritaires pour la Côte-d'Ivoire. D'où la nécessité de revoir le processus de prise en compte du développement durable et des ODD dans le PND.

> **La cinquième étape** fait référence au suivi-évaluation de la mise en œuvre des ODD.

Il s'agit de l'évaluation de la mise en œuvre en fonction des indicateurs qui seront définis.

À ce niveau, un comité permanent de suivi et d'évaluation sera mis en place. Ce comité se penchera sur les indicateurs globaux associés aux ODD, en les traduisant en indicateurs locaux adaptés au contexte statistique ivoirien.

Cette équipe aura également la charge de rédiger le Rapport national ivoirien de mise en œuvre des ODD à soumettre à la validation du Comité national avant sa remise au président de la République par le Ministre responsable du Développement durable.

Acquis pour la mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire

Des cadres et mécanismes institutionnels, ainsi que des dispositions législatives et réglementaires existent déjà et constituent des fondations solides sur lesquelles le pays va s'appuyer pour accélérer la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le DD des Nations Unies.

Mécanismes institutionnels

Les principaux mécanismes institutionnels existants sont :

- le Ministère de l'Environnement et du Développement durable et une direction générale chargée de piloter la politique du gouvernement en matière de DD ;
- la CNDD ;
- la Haute autorité pour la bonne gouvernance ;
- l'Autorité nationale pour le mécanisme de développement propre ;
- le Programme national Changement climatique.

Dispositions législatives et réglementaires (de 2011 à 2015)

Dispositions déjà prises :

- la loi portant code de l'électricité et ses décrets d'application ;
- la loi portant code de l'eau et ses décrets d'application ;
- la loi portant code minier et ses décrets d'application ;
- la loi d'orientation sur le développement durable et ses décrets d'application ;
- le nouveau code du travail et ses innovations majeures ;
- l'ordonnance modifiant l'ancien code de prévoyance sociale ;
- le nouveau code d'investissement.

Par ailleurs, il faut noter que le développement au niveau national repose sur les dispositions des PND 2012-2015 et 2015-2016. Ce dernier plan, en plus de viser l'émergence de la Côte-d'Ivoire, la positionne comme l'un des chefs de file africains en matière de DD.

Mécanisme africain d'évaluation par les pairs

La Côte-d'Ivoire a adhéré au Mécanisme africain d'évaluation par les pairs (MAEP) en vue de montrer sa volonté de progression et de transparence.

Programme de renforcement des capacités de la Francophonie

Le Ministère de l'Environnement et du Développement durable, qui a la responsabilité de conduire le processus de mise en œuvre des ODD en Côte-d'Ivoire, a bénéficié de renforcements de capacités mis en œuvre par l'IFDD sur les outils d'ASD (voir Houle, dans ce numéro).

■ Défis à relever

Malgré les efforts et les acquis de la Côte-d'Ivoire dans la promotion et le renforcement du développement durable, ainsi que l'accélération de la réalisation des ODD, il reste des défis à relever, qui portent globalement sur la capacité de l'État à créer un environnement favorable au renforcement de la promotion du DD et à l'accélération de l'atteinte des ODD. Quelques éléments peuvent être relevés :

- la mise en place d'un fonds de financement du DD (et des ODD), alimenté par une politique publique de fiscalité écologique ;
- le renforcement des principes de redevabilité et d'inclusivité ;
- l'adaptation des mécanismes institutionnels ;
- l'adaptation des dispositions législatives et réglementaires ;
- la création de synergies d'action entre tous les ministères, vu la transversalité de la problématique du DD et l'universalité de l'Agenda 2030 ;
- la mobilisation des acteurs.

■ Conclusion

En somme, l'on peut retenir que la Côte-d'Ivoire est réellement engagée dans ce processus de développement durable et de mise en œuvre des ODD, et que ce processus est irréversible. Les outils développés dans le partenariat IFDD-UQAC sont une contribution qui pourra s'avérer très aidante dans cette démarche. 🌿

■ Bibliographie

McDonough, W., et M. Braungart (2011). *Créer et recycler à l'infini*, traduit de l'anglais par A. Maillard, Paris, Alternatives.



Produits vivriers dans un marché traditionnel de Côte-d'Ivoire

Crédit : Zenman



Les outils de l'ASD comme support de la planification décentralisée pour l'atteinte des ODD au Burkina Faso

Rasmané OUÉDRAOGO

Ingénieur des eaux et forêts, gestionnaire de l'environnement, spécialisé en développement durable

Directeur du Département des politiques environnementales et coordonnateur du projet Initiative Pauvreté-Environnement (IPE-PNUD-PNUE) au Secrétariat permanent du Conseil national pour l'environnement et le développement durable (SP/CONEDD) du Ministère de l'Environnement, de l'Économie verte et du Changement climatique du Burkina Faso.

Une expérience innovante : évaluation de la durabilité des plans locaux de développement au Burkina Faso, cas du Projet de renforcement de la gouvernance environnementale locale (PRGLA)

■ Introduction

C'est à la suite de la formation des formateurs¹ et pour se conformer à la feuille de route² que le Sous-programme de renforcement de la gouvernance locale et administrative (PRGLA), en collaboration avec le Secrétariat Permanent du Conseil National pour l'Environnement et le Développement Durable, (SP/CONEDD), a mené un processus d'application de la Grille d'analyse du développement durable de la Francophonie (GADD-F). Celui-ci s'est effectué à travers l'évaluation de quatre plans communaux dans la région de la Boucle du Mouhoun. Le présent article traitera de cette expérience en présentant le processus d'évaluation de la planification décentralisée, avec un accent particulier sur les leçons apprises et les perspectives.

■ Rappel de la dynamique de la planification décentralisée au Burkina Faso

Le Burkina Faso est un pays sahélien d'Afrique de l'Ouest. Il couvre une superficie de 274 000 km². Sa population, estimée à 19 343 700 personnes en 2016, avec une dominante de jeunes de moins de 15 ans, tire ses moyens d'existence des ressources naturelles. Suite à la Communalisation intégrale en 2005, le pays compte 13 régions, 45 provinces et 351 communes, dont 49 urbaines et 302 rurales. Le Burkina Faso est confronté à de nombreux défis de développement aggravés par les changements climatiques et par une dégradation continue des ressources naturelles (sols, forêts, eau douce) et du cadre de vie, imputable à une croissance démographique forte et à des modes de consommation et de production non durables. À cela s'ajoute une forte demande sociale.

Selon la loi 055/AN/2005 portant sur le code général des collectivités territoriales, et dans une démarche de mise en œuvre de la Stratégie de croissance accélérée et de développement durable (SCADD), de la Politique nationale de développement durable et de sa loi d'orientation, nous avons voulu valoriser la formation des formateurs sur la GADD-F dispensée par Global Shift Institute en août 2015. La loi impose que chaque commune et région se dote respectivement d'un plan communal de développement (PCD) ou d'un plan régional de développement (PRD) sur la base d'un guide d'élaboration des plans locaux

rasowat@yahoo.fr

1. Voir l'article de Mélanie Houle, dans ce numéro.

2. Voir l'article de Bonfils, Kiri et Diagne, dans ce numéro.

de développement. Ces plans locaux constituent un point de passage obligé pour une planification locale participative et inclusive dans une perspective de développement durable. Il a donc été décidé de faire l'évaluation des PCD de quatre communes avec la GADD-F.

Processus d'évaluation des plans communaux avec la GADD-F

Les plans locaux évalués ont été élaborés à partir des nouveaux guides qui ont pris en compte les thématiques émergentes : changement climatique, genre, gestion durable des terres, économie locale, VIH-sida, emploi et développement durable.

Rappel sur la Grille d'analyse de développement durable

La GADD est un outil développé par la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi et proposé dans les pays francophones par l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), par l'entremise de l'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD), avec des formations pour le renforcement des capacités. Il a été conçu progressivement à partir de multiples expériences et de recherches sur le développement et adapté, dans la période 2013-2016, aux objectifs du développement durable. La GADD-F est un outil de discussion, de questionnement, d'analyse, d'interprétation et d'aide à la décision sur les questions de développement durable. La version utilisée (Villeneuve, Riffon et Tremblay, 2014) comprend **six dimensions** (éthique, écologique, sociale, économique, culturelle, gouvernance), **35 thèmes et 111 objectifs**.

L'application de l'outil dans le cadre de cet exercice avait pour objectif d'évaluer la prise en compte des normes de durabilité dans la conception et la mise en œuvre des plans communaux de développement.

La méthodologie utilisée

Le processus a été conduit par l'équipe du PRGLA, dirigée par son coordonnateur, qui fait partie de six cadres formés à Koudougou sur la GADD-F en tenant compte du genre.

L'expérience a commencé par une exploitation documentaire, une analyse détaillée de la grille et un renforcement des capacités du comité de six membres par CORADE, partenaire de Global Shift. Le processus s'est poursuivi par le choix de la région et des communes de la Boucle du Mouhoun, grenier du Burkina Faso par l'abondance relative des ressources naturelles (terre, eau, forêt et faune) et la forte production agrosylvopastorale incluant le coton. Cette région est paradoxalement pauvre. Les quatre communes rurales volontaires sont Tchérriba, Safané, Ouri et Bourasso.

Par la suite, les six membres se sont répartis en deux équipes pour effectuer la formation des 24 acteurs des communautés tests, soit six personnes par commune, qui ont effectué la pondération, puis l'évaluation du Plan communal, suivie d'une consolidation en commun.

L'application de la grille a donné lieu à la confrontation de la pondération par les équipes, à l'interprétation des résultats suivie de leur synthèse à partir des rapports des équipes et, enfin, à une évaluation du processus et des résultats.

Résultats de l'évaluation

La figure 1 regroupe les résultats de l'analyse effectuée dans chaque commune pour les six dimensions traitées par la GADD-F. La performance de chacun des plans communaux est illustrée par la note obtenue et par l'équilibre des dimensions l'une par rapport à l'autre. Une note inférieure à 50 % signifie que la dimension a été insuffisamment prise en compte et que les objectifs doivent y être améliorés par des actions correctrices.

Globalement, on enregistre des résultats très intéressants pour les dimensions, qui varient d'une commune à une autre. La synthèse indique que de nombreux objectifs sont évalués à moins de 20 %; du point de vue de la GADD-F, ce sont des objectifs qui sont absents des plans. Les objectifs les plus généralement absents de chaque dimension se déclinent comme suit.

- **Dimension éthique** : lutte contre la pauvreté ; originalité et innovation ; valeurs communes.
- **Dimension écologique** : utilisation des ressources non renouvelables ; utilisation de l'énergie ; extraits de l'activité humaine ; biodiversité.
- **Dimension sociale** : conditions de sécurité ; reconnaissance des personnes et des investissements.
- **Dimension économique** : qualité des biens et services ; production et consommation responsables ; création de la richesse.
- **Dimension culturelle** : transmission du patrimoine culturel ; diversité de l'offre culturelle ; contribution de la culture au développement.
- **Dimension de gouvernance** : subsidiarité.

Les mesures correctives identifiées par les participants à l'aide de la GADD-F sont regroupées par priorité :

- **RÉAGIR** : ce sont les actions relatives aux dimensions écologique (44), culturelle (35), action sociale (25), éthique (22), économique (18) et gouvernance (14).
- Les communes doivent prioritairement apporter des réponses concrètes à travers les pistes de bonification proposées.

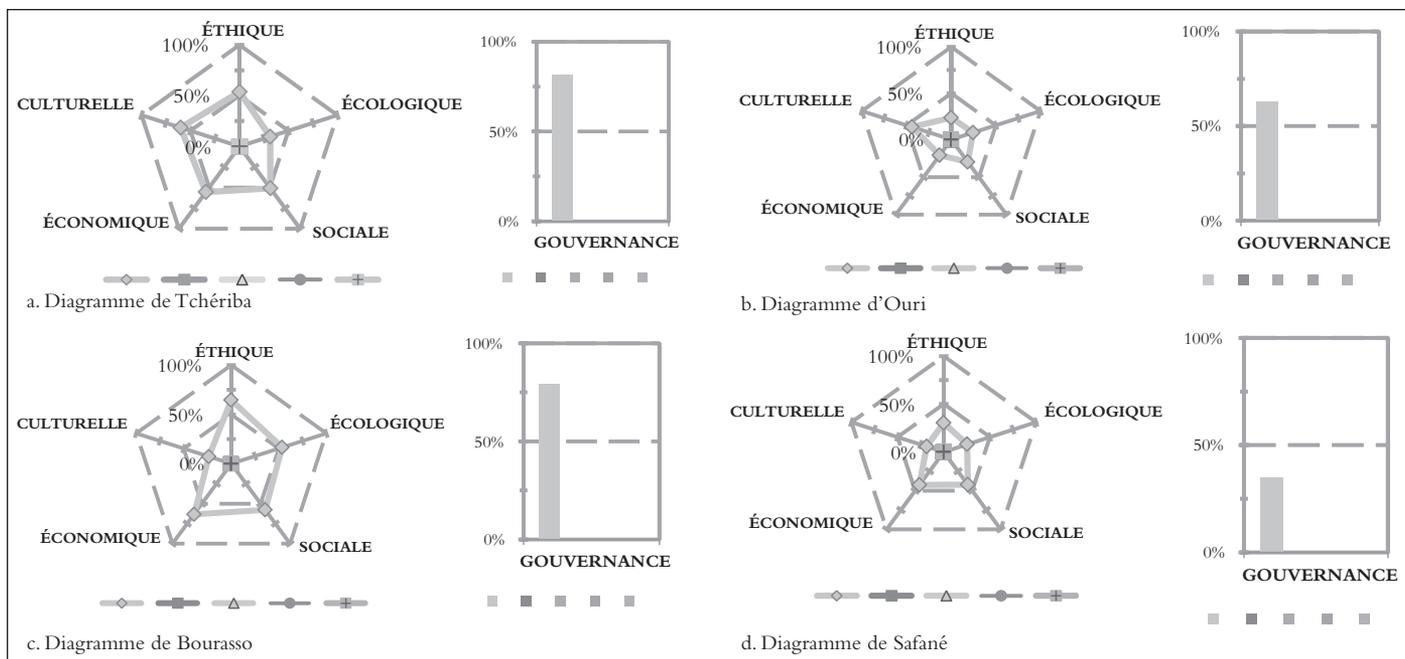


Figure 1. Diagramme synthèse des six dimensions analysées pour les quatre communes

Source : Auteur

- **AGIR** sur les dimensions écologique (25,86 % des actions de bonification), sociale (20,69 % des actions), culturelle (20,26 %), économique (13,36 %) et éthique (11,64 %).

■ Enseignements tirés et perspectives

Ces résultats indiquent clairement que, malgré l'existence des nouveaux guides d'élaboration des plans locaux de développement, ces derniers sont élaborés sans faire suffisamment appel à une démarche participative et inclusive permettant de prendre en compte les besoins et les réalités éco-culturelles des communes. Ce constat incite à mener des réflexions fortes pour le renforcement des capacités des acteurs et des nouveaux élus du 22 mai sur la nécessité de la durabilité, en tenant compte de l'adoption des ODD et de l'Accord de Paris sur le climat.

Au niveau local, il y a lieu d'insister sur des thèmes à renforcer : « Lutte contre la pauvreté » et « Valeurs communes » au niveau de la dimension éthique; « Production et consommation responsables » et « Viabilité financière » au niveau de la dimension économique. Ces objectifs ont paradoxalement été peu pondérés, les moyennes de pondération étant inférieures à 2,3. Ils ne se présentent donc pas comme prioritaires pour le développement des quatre communes. Il est présumé ici que des explications supplémentaires dans le comité de pondération auraient pu amener des résultats différents.

En ce qui concerne l'environnement et les ressources naturelles, le Fonds d'intervention pour l'environnement

pourrait bien accompagner la mise en œuvre des pistes de bonification. Enfin, l'implication des ONG et associations locales, la prise en compte de la culture ainsi que la subsidiarité permettraient de consolider les compétences acquises au niveau local et national. À cela s'ajoute l'implication de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) du secteur privé, qui pourrait contribuer à l'amélioration des Plans communaux de développement.

La maîtrise de la GADD-F et son adaptation à la planification locale décentralisée apportent une lueur d'espoir pour la mise en œuvre du développement durable. L'utilisation efficace de la grille a montré un partenariat actif et une synergie d'action entre structures et acteurs, illustrant la nécessité de travailler ensemble et autrement pour un véritable développement durable.

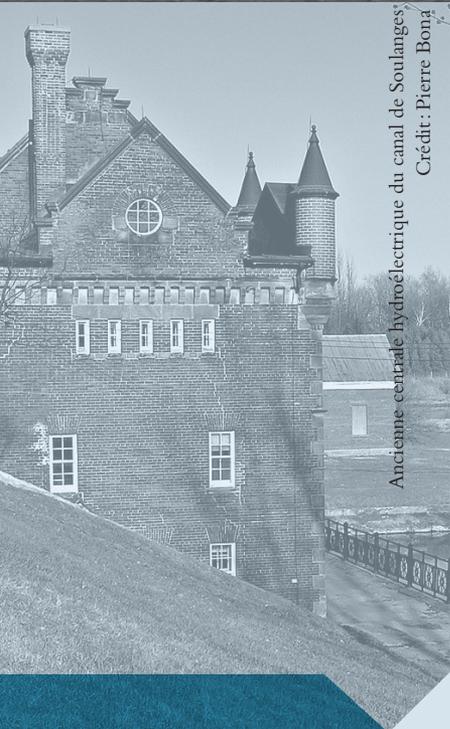
Comme tout outil, la grille a ses limites et ses exigences, que l'expérimentation a mises en évidence avec des propositions d'amélioration dont, principalement, sa maîtrise avant de conduire une évaluation, ainsi que la sensibilisation des parties prenantes et la mobilisation de ressources. Il serait donc important d'assurer la formation d'un noyau d'experts nationaux capables de former les acteurs sur le terrain à l'utilisation de la GADD-F et de suivre l'évolution des Plans communaux de développement ainsi bonifiés. ✨

■ Références

Villeneuve, C., O. Rifon, et D. Tremblay (2014). *Grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi et Institut de la Francophonie pour le développement durable.



Rivière Saguenay et cap Éternité, vus depuis le Cap Trinité,
Parc national du Fjord-du-Saguenay, Québec, Canada
Crédit: j.bouliant



Ancienne centrale hydroélectrique du canal de Soulanges
Crédit: Pierre Bona

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES MUNICIPALITÉS, LES INSTITUTIONS ET LES ENTREPRISES



La culture comme véhicule du développement durable

Lorraine SIMARD

Consultante RSE, présidente fondatrice, Cbleue inc.

Pilote central, développement du groupe Femmes et Normalisation, Réseau Normalisation et Francophonie

Lorraine Simard est diplômée au deuxième cycle en management de HEC Montréal, au deuxième cycle avec une maîtrise en environnement de l'Université de Sherbrooke et un baccalauréat en arts et lettres de l'Université de Montréal. Elle œuvre depuis plus de dix ans dans le domaine de la responsabilité sociétale des organisations (RSE). Elle œuvre principalement dans les secteurs industriels, miniers et les services. Elle est coordonnatrice générale de la Table de concertation du secteur extractif de l'Afrique de l'Ouest pour l'IFDD. Elle conseille les membres de direction et les gestionnaires sur la gestion des risques de la RSE et l'intégration des bonnes pratiques. Elle met en place les mécanismes de la reddition de comptes (Global Reporting Initiative, G4) et elle est vérificatrice pour le programme Vers un développement minier durable de l'Association minière du Canada. Lorraine est aussi formatrice et conférencière dans la Francophonie.

l.simard@cbleue.com

Depuis la révision de la Grille d'analyse de développement durable de l'Université du Québec à Chicoutimi avec la Francophonie (GADD-F), dans laquelle la dimension culturelle est dorénavant mise en évidence, nous avons eu l'occasion de la mettre en pratique. Cet article présente deux exemples concrets. Le premier fait référence à un exercice de révision de la politique culturelle de la municipalité régionale de comté de Vaudreuil-Soulanges (MRC-VS). Ce territoire regroupe 23 municipalités à l'ouest de l'île de Montréal, au Québec (Canada). La première politique culturelle de la MRC-VS a été rédigée en 2006. La culture est naturellement inscrite dans l'agenda régional, avec la participation dynamique des artistes, des artisans, des élus et des différents publics, et ce, grâce au leadership remarquable de l'agente de développement culturel et social de la MRC-VS¹. Initialement, avant le démarrage du projet de révision, le regard que jetait la politique sur le développement durable se limitait principalement à l'environnement et, bien sûr, aux responsabilités du milieu culturel. Le groupe n'avait pas nécessairement établi la valeur ajoutée de la dimension culturelle pour les autres secteurs d'activités comme les services, le manufacturier, l'industriel et même le minier.

Le deuxième projet est totalement différent. Il fait référence à l'élaboration d'un plan d'aménagement d'un nouveau parc d'affaires à la Ville de Rigaud, un lieu unique situé dans la MRC-VS, à quelques kilomètres de la frontière ontarienne. Les membres du comité d'orientation ne s'imaginaient pas que la dimension culturelle puisse être omniprésente dans l'exercice d'analyse des enjeux d'un parc d'affaires.

Dans les deux cas, les décideurs avaient pris la décision d'inscrire leur projet dans la voie du développement durable. Nous avons participé à ces démarches à titre de spécialiste pour l'ensemble du processus (formation, conception, analyse, bonification, rédaction, suivi et reddition de comptes).

■ La culture s'illustre

La culture s'affirme définitivement et s'inscrit dans la voie du développement durable grâce à des initiatives débattues depuis plusieurs décennies, notamment par l'UNESCO, sur la Déclaration universelle de la diversité culturelle (2001) et sur la Convention de la diversité des expressions culturelles (2005) par le

1. Nadine Maltais, agente de développement culturel et social de la MRC de Vaudreuil-Soulanges, a élaboré la première politique culturelle de la MRC en 2006. Elle a reconduit l'exercice de révision en 2014, dans la perspective du développement durable, avec une excellente compréhension des enjeux.

Bureau exécutif des Cités et Gouvernements locaux unis (CGLU), encourageant ainsi les gouvernements locaux à être des gardiens de la culture pour les générations actuelles et futures (Agenda 21 de la culture, 2008). Pour le CGLU, la culture est un catalyseur de la durabilité grâce à ses apports spécifiques en tant que capital de savoir et secteur d'activité visant à promouvoir un développement social et économique inclusif, la durabilité environnementale, l'harmonie, la paix et la sécurité. Les ressources culturelles telles que le patrimoine matériel et immatériel, les arts ou les expressions culturelles sont en effet des éléments essentiels au développement des personnes et des communautés.

Au Québec, l'intégration de la culture et du développement durable n'est pas une préoccupation récente. Afin de promouvoir le développement culturel et artistique local, les acteurs des scènes municipale et culturelle créent, en 1987, l'organisme Les Arts et la Ville.

Le Gouvernement du Québec adopte en 2011 l'*Agenda 21 de la culture du Québec* (agenda21c.gouv.qc.ca). En 2014, la direction de la MRC-VS adopte la Charte d'engagement de la culture de l'Agenda 21C du gouvernement du Québec et inscrit le développement durable dans les projets culturels (<http://vaudreuil-soulanges.portailculturel.ca/>).

Aujourd'hui encore, d'autres instances se mobilisent pour intégrer cette dimension essentielle au développement durable ; c'est notamment le cas de l'Organisation internationale de la Francophonie et de son organe subsidiaire, l'Institut de la Francophonie pour le développement durable. Des chercheurs, dont ceux de la Chaire en éco-conseil de l'Université du Québec à Chicoutimi, font la démonstration de la pertinence et même, de l'essentialité de la culture comme vecteur du développement durable. La dimension culturelle s'illustre depuis 2014 dans les contenus des outils d'analyse de développement durable avec la grille GADD-F (Villeneuve *et al.*, 2014).

La Ville de Montréal copréside la Commission culture de CGLU et la Ville de Vaudreuil-Dorion prend position dans son rôle de ville pilote pour la mise en œuvre de l'Agenda 21 de la culture. La dimension culturelle du développement durable est donc aujourd'hui relativement claire dans le réseau culturel au Québec.

■ Autres milieux socioéconomiques

Par son expérience et son expertise en responsabilité sociale des entreprises et en développement durable (RSE-DD) des quinze dernières années dans le service-conseil auprès des minières, des industries, des villes et des institutions, l'auteure peut affirmer que même dans les réflexions stratégiques et le déploiement de projets dans les grandes

industries tant au Québec, en France qu'en Afrique de l'Ouest, la considération de la dimension culturelle s'affirme comme une condition tout aussi essentielle que les autres dimensions du développement durable. En ce sens, la GADD-F s'avère un outil pertinent pour rendre justice à cette dimension trop souvent cryptique du développement durable.

Toutefois, au Québec, les enjeux culturels, que l'on croyait bien présents à travers les dimensions environnementale, sociale, économique et de gouvernance (ISO 26000, BNQ 21000, Pacte mondial, Global Reporting Initiative, etc.) ont été facilement oubliés dans l'analyse des enjeux, des risques et des perspectives parce qu'ils n'avaient pas été clairement cités comme essentiels dans les outils d'évaluation. En conséquence, les enjeux culturels non traités avec les parties prenantes en amont des plans d'action peuvent émerger comme des freins à la réalisation de certains projets de la grande industrie et des territoires.

L'auteure peut confirmer que la culture dans la perspective du développement durable n'est pas une question réservée aux réflexions du secteur culturel ; elle s'avère tout autant essentielle pour tous les autres secteurs socioéconomiques. Les deux exemples ci-dessous permettent d'illustrer ce constat.

■ La révision d'une politique culturelle

Le projet est une révision de la politique culturelle de la MRC-VS. Il a été appuyé par le Conseil des arts et de la culture de Vaudreuil-Soulanges. Le rapprochement des concepts « culture et développement durable » a été bien reçu dans la communauté dès le début du processus en 2014.

Pour réaliser ce projet, nous avons tenu compte de la littérature et réalisé une analyse des meilleures pratiques. Nous avons produit un sondage en ligne afin de valider les préoccupations des parties prenantes sur les six dimensions du développement durable. De manière complémentaire à l'étude, nous avons rencontré plus de 150 participants (élus, employés, groupes d'intérêts, artistes, artisans, professionnels du milieu culturel).

Les résultats des réflexions menées avec les parties prenantes sont présentés dans la colonne « MRC-VS : 2015 » dans le tableau 1 du présent article. Nous avons évalué la concordance avec les données des autres outils d'analyse de développement durable.

Cet exercice permet de présenter les faits saillants retenus par les parties prenantes. Avec sa nouvelle politique culturelle dans la voie du développement durable, la MRC-VS aura pour rôle et responsabilités de soutenir le milieu par la concertation, la planification et l'accompagnement.

De plus, ce tableau fait ressortir les besoins de mise à jour de certaines normes comme ISO 26000, BNQ 21000, Global Reporting Initiative (GRI) et autres référentiels, puisque les questions relatives à la dimension culturelle ne sont pas explicites.

L'encadré 1 présente les axes de la politique culturelle 2015-2020 de la MRC-VS.

Le plan d'action de la politique culturelle de la MRC-VS est en cours de déploiement. Le dialogue est au cœur du processus de mise en œuvre et le plan de reddition de comptes sera élaboré en 2016 avec les parties prenantes.

Aujourd'hui, les participants à l'exercice de révision de la politique culturelle de la MRC-VS avec son Conseil des arts et de la culture ont la fierté de posséder une vision commune du développement durable pour la culture.

■ Le Parc d'affaires de la Ville de Rigaud

Située au nord-ouest de Montréal (Montérégie), Rigaud est une ville de plus de 8 000 habitants dont le cœur urbain se niche au pied d'une montagne et aux abords de plans d'eau. Elle fait partie de la municipalité régionale de comté (MRC) de Vaudreuil-Soulanges dans la région de la Vallée-du-Haut-Saint-Laurent, à 130 km d'Ottawa. Grâce à ses atouts naturels, notamment sa vaste zone agricole, la Ville de Rigaud se déploie à travers une vocation récréotouristique au fil des quatre saisons. Pour développer son économie, elle a décidé d'inscrire un nouveau projet de parc d'affaires en marge du parc industriel actuel. Un comité d'orientation formé d'élus et de représentants de la communauté a été créé afin d'inscrire ce projet dans la voie du développement durable.

Nous avons réalisé une recherche sur les meilleures pratiques de gestion durable des parcs d'affaires et avons tenu compte des initiatives québécoises et européennes. Afin de déterminer les enjeux de manière consensuelle, nous avons proposé d'utiliser la grille GADD-F. Ceci a permis de réaliser l'exercice d'identification des thèmes et des critères à privilégier dans le projet du Parc d'affaires.

Nous avons animé cinq rencontres de travail avec les membres du comité d'orientation pour :

- sensibiliser (atelier, animation dans le but d'imaginer le parc d'avenir) ;
- définir la vision, les enjeux, les défis, les perspectives et les risques (GADD-F) ;
- définir les principes directeurs, les axes et les orientations (atelier, animation) ;

Encadré 1. Politique culturelle de la MRC-VS (2015-2020)

Les dimensions éthique et économique sont ciblées comme importantes, sur lesquelles il faut agir et réagir tout comme les dimensions culturelles et de gouvernance.

La dimension écologique-environnementale n'est importante que sur l'aspect de l'intégration des arts et de la nature. Sur le plan social, les notions de relève, d'éducation relative à la culture et de nature sont jugées importantes.

La dimension culturelle est aussi une dimension fondamentale du développement. La notion de transversalité est omniprésente.

Axes

AXE 1 Reconnaître la culture comme véhicule de développement durable et de renforcement de l'identité régionale.

AXE 2 Enraciner et encourager le déploiement des activités culturelles en collaboration avec les acteurs des milieux économique, social et environnemental.

AXE 3 Reconnaître et soutenir la pratique et les activités culturelles professionnelles et amateurs.

AXE 4 Protéger et mettre en valeur les richesses culturelles et patrimoniales identitaires régionales.

AXE 5 Favoriser la concertation et le partenariat en matière de développement et de promotion des arts et de la culture.

AXE 6 Appuyer le milieu culturel dans la compréhension des impacts des activités culturelles et le développement de moyens de générer une participation citoyenne accrue et d'encourager l'achat culturel, pour augmenter ainsi la vitalité culturelle et économique de la région.

Source : Lorraine Simard, Consultante RSE, CBlue inc.

- conforter et légitimer les orientations, les objectifs généraux et le tableau de bord (animation).

La figure 1 résume les critères clés retenus par les membres du comité d'orientation. Ces critères renvoient aux indicateurs de la GADD-F.

Tableau 1. Synthèse des résultats de l'analyse de la politique culturelle de la MRC-VS avec différents outils

6 DIMENSIONS GADD-F	GADD-F: 2014 CHAIRE ÉCO-CONSEIL-IFDD	MRCVS: 2015 POLITIQUE CULTURELLE	CULTURE : 21 ACTIONS CGLU: 2015	BNQ 21000 2012	ISO 26000 2010
	35 thèmes (enjeux détaillés)	6 enjeux clés	9 enjeux clés	21 enjeux du DD	7 questions centrales
Éthique	Lutte contre la pauvreté; Solidarité; Restauration et compensation; Originalité et innovation; Valeurs communes	<i>Accessibilité et participation à une offre de qualité et diversifiée; Recherche et développement (impact des activités); Cohérence entre les valeurs, la qualité des produits et des actions</i>	Droits culturels	Mission; Valeurs; Éthique des affaires; Responsabilité des produits et des services	Droits de l'Homme Loyautés des pratiques
Gouvernance	Gestion et aide à la décision; Participation et démocratie; Suivi et évaluation; intégration du projet; Subsidiarité; Gestion du risque	<i>Partenariats; Engagement avec une vision partagée avec les parties prenantes; Rôle clé de la culture comme composante essentielle du développement durable; Rendre compte des progrès</i>	Gouvernance culturelle; Culture, planification urbaine et espace public	Vision partagée; Stratégie de l'organisation; Transparence, dialogue et reddition de comptes	Questions relatives aux consommateurs; Gouvernance de l'organisation
Écologique Environnementale	Utilisation des ressources renouvelables; Utilisation des ressources non renouvelables; Utilisation de l'énergie; Extrants de l'activité humaine; Utilisation du territoire; Réduction des polluants affectant la biosphère	Mesure créative pour diminuer les impacts des événements majeurs; Partenariat pour soutenir les organisations (équipements, musées); Rôle d'éducation relative à l'environnement (artistes, artisans, publics); Création de synergie pour une gestion adéquate des résidus	Culture et environnement	Gestion des matières premières et résiduelles; Gestion de l'énergie; Gestion de l'eau; Gestion des GES; Gestion des autres types de pollution; Gestion de l'impact sur l'environnement local	Environnement
Économique	Possession et usages des biens et des capitaux; Qualité des biens et services; Production et consommation responsable; Viabilité financière; Création de la richesse; Opportunités de partage de la richesse; Conditions de travail	<i>Accès à la culture; Appui du milieu économique aux organisations culturelles, artistes et artisans répondant aux critères de développement durable</i>	Culture et économie	Contrôle de la rentabilité; Pérennité de l'organisation; Politique d'investissement; Pratiques d'achat ou d'approvisionnement; Impact sur le développement local	Communauté et développement local
Sociale	État de santé des populations; Conditions de sécurité; Niveau d'éducation des populations; Intégration des individus à la société; Liberté individuelle et responsabilité collective; Reconnaissance des personnes et des investissements	<i>Cohésion sociale et insertion des travailleurs locaux en difficulté; Mise en valeur du bénévolat culturel au travail pour une valorisation de la culture régionale; Mise en valeur du lien entre culture et nature et innovation; Éducation artistique accessible et maillage entre institutions reconnues</i>	Culture et éducation; Culture, égalité et inclusion sociale	Conditions de travail; Développement des compétences; Participation et relations de travail; Équité; Santé et sécurité au travail	Relations et conditions de travail
Culturelle	Transmission du patrimoine culturel; Pratiques culturelles et artistiques; Diversité de l'offre culturelle; Contribution de la culture au développement économique	<i>Liens entre culture, nature et développement économique tout particulièrement avec la relève; Patrimoine valorisé avec un développement du récit du passé; Retombées économiques documentées; Innovation mise en valeur</i>	Culture, information et savoir; Patrimoine, diversité, créativité	Aucun	Aucun élément spécifique Référence aux droits culturels

Références: Grille GAFF-F (ecoconseil.uqac.ca); Culture: 21 actions (agendaculture.net); BNQ: Bureau de normalisation du Québec (bnq.qc.ca).

Source: CBleue inc./Lorraine Simard.

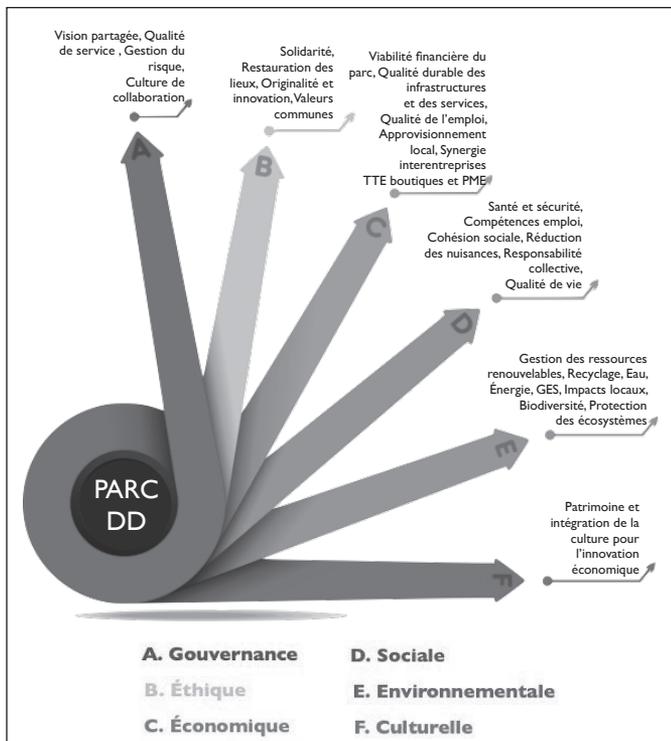


Figure 1. Critères clés retenus pour le parc DD de Rigaud selon les six dimensions de la GADD-F

Source : CBleue inc./Tous droits réservés

Il est apparu extrêmement important de considérer les enjeux culturels dans le plan d'aménagement du Parc d'affaires, bien qu'au départ, jusqu'aux discussions de la troisième rencontre, ils apparaissaient peu évidents. Les notions d'écoconception, d'aménagement adapté aux enjeux culturels locaux et même de médiation culturelle comme moyen de sensibiliser les entreprises aux enjeux du développement durable font maintenant partie de leur langage. Le défi sera d'inscrire officiellement cette vision dans le plan d'aménagement.

Les deux projets se sont inscrits dans un processus de dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit désormais de maintenir ce dialogue, tout au long de la planification détaillée du projet, du déploiement du plan d'action selon les principes RSE-DD, des étapes d'évaluation dans une perspective d'amélioration continue et des pratiques de reddition de comptes.

■ Conclusion

En posant ce nouveau regard avec la dimension culturelle, l'auteure précise que la culture a comme opportunité de participer au changement des paradigmes du développement économique. L'auteure croit que l'œuvre du 21^e siècle pour la planète sera basée sur l'apport rigoureux de la

dimension culturelle, car elle saura créer des ponts architecturaux de dialogue et de médiation articulés autour d'une culture transversale des organisations, et qu'elle sera partagée par tous les acteurs socioéconomiques dans le respect des droits de la personne et de l'environnement. À l'expérience, l'utilisation de la GADD-F dans la mise en évidence de la dimension culturelle du développement durable permet de faire ressortir des enjeux et des axes d'intervention pertinents pour des politiques et projets au niveau municipal et supramunicipal. L'utilisation de l'outil dans ce contexte permet une meilleure compréhension du rôle de la culture dans le développement durable pour les intervenants et élargit ainsi les représentations associées à ce concept. 🌿

■ Références

- Cités et Gouvernements locaux unis – Commission de culture (CGLU) (2008). *Agenda 21 de la culture*.
- Cultures et Villes durables (2015). Bilbao, Rapport final, Cités et Gouvernements locaux Unis–Commission de culture (CGLU), Culture 21/Agenda 21 de la culture ;
- La culture : quatrième pilier du développement durable – Montréal (2013), Document préparé par la ville de Montréal Coprésidente de la Commission Culture de Cités et Gouvernements locaux Unis (CGLU), Édition 2013, Direction de la culture et du patrimoine, Montréal ;
- MRC de Vaudreuil-Soulanges (2006). *Pour que notre culture s'enracine : politique culturelle de la MRC de Vaudreuil-Soulanges*.
- Norme BNQ 21000, <http://www.bnq.qc.ca/fr/normalisation/developpement-durable/bnq-21000.html>.
- Norme ISO 26000, <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>.
- UNESCO (s.d.). *Culture et développement*, <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/culture-and-development/>.
- Villeneuve, C., O. Riffon et D. Tremblay (2014). *Grille d'analyse de développement durable*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.



Intégrer le développement durable dans la formation universitaire : l'expérience inspirante de l'Université Laval

Koassi D'ALMEIDA

Koassi d'Almeida est agent de recherche et de planification à la Faculté des études postdoctorales de l'Université Laval (Québec, Canada), où il s'occupe entre autres de l'intégration du développement durable dans la formation aux cycles supérieurs. Il est titulaire d'un doctorat en sociologie de développement. Ses champs d'intérêt portent sur les enjeux de la formation et de l'encadrement aux cycles supérieurs, le développement local et le renforcement des capacités en environnement et développement durable.



Daniel FORGET

Diplômé de l'école Polytechnique de Montréal, Daniel Forget a travaillé pendant quatre ans en réhabilitation de sites contaminés. Détenteur d'un diplôme en éco-conseil (UQAC), il a été employé à titre d'éco-conseiller au Cégep de Victoriaville. En plus d'être professeur de géologie au Cégep de Lévis-Lauzon, M. Forget est aujourd'hui coordonnateur d'opérations à l'Université Laval, où il œuvre à intégrer des notions de développement durable au cœur des programmes universitaires de premier cycle.

Nous tenons à remercier les membres du Comité-conseil de l'offre de formation en développement durable (CCOFDD) de l'Université Laval de leur contribution aux travaux ayant conduit aux résultats présentés dans cet article.

koassi.dalmeida@fesp.ulaval.ca
Daniel.forget@dgpc.ulaval.ca

■ Introduction

Il est aujourd'hui admis que la sensibilisation et la formation aux enjeux de développement durable sont des instruments essentiels pour l'adaptation et la transformation des sociétés vers une meilleure prise en compte des limites des modèles actuels de développement. Dans ce contexte, les universités ont la responsabilité de répondre aux besoins de formation en développement durable des sociétés.

Toutefois, le déploiement d'une offre efficiente de formation en développement durable de niveau postsecondaire doit concilier des réalités d'ordre administratif, disciplinaire, organisationnel, financier, pédagogique, matériel et de ressources humaines. Nous présentons dans cet article la démarche unique d'intégration du développement durable dans la formation mise en place à l'Université Laval.

■ Le développement durable à l'Université Laval : une volonté institutionnelle

En 2014, la prestigieuse accréditation internationale STARS – niveau or en développement durable a été décernée à l'Université Laval par The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE). L'Université Laval s'est ainsi classée première au Canada et neuvième au monde parmi quelque 500 établissements, parce qu'elle a fait du développement durable le socle de son développement institutionnel (Université Laval, 2015).

Par l'entremise de ses chercheurs chevronnés et de ses étudiants, l'Université Laval contribue aux réflexions et aux solutions qu'exigent les défis et les enjeux actuels des sociétés. Concrètement, les initiatives mises en place sur le campus sont nombreuses et diversifiées. On signalera, à titre d'exemples, la politique institutionnelle de développement durable, les plans d'action en développement durable, dont le plan de lutte contre les changements climatiques, ainsi que la publication annuelle de rapports de développement durable¹. On ne pourrait passer sous silence les nombreux efforts investis par l'institution, en particulier dans la qualité de vie des membres de la communauté universitaire².

La contribution de l'Université Laval à la formation et à l'acquisition des connaissances en développement durable est significative. On citera par exemple

1. Ces documents sont disponibles sur le site institutionnel de l'Université, à l'adresse <http://www2.ulaval.ca/developpement-durable/boite-a-outils.html>.
2. À titre d'exemple, le programme « Mon équilibre UL » offre aux membres de la communauté universitaire des ressources pour améliorer leurs habitudes de vie : <http://www2.ulaval.ca/mon-equilibre-ul/accueil.html>.

l'article 104c, alinéa 3, du Règlement des études de l'Université Laval, qui met en évidence la nécessité d'initier tous les étudiants des programmes de baccalauréat (premier cycle). L'Université Laval offre, à la grandeur de la Francophonie, un cours en ligne ouvert à tous (CLOT) en développement durable. On dénote à ce jour, sur le campus, plus de 350 cours en développement durable offerts dans 75 programmes aux 3 cycles d'études. À l'Université Laval, les cours et les programmes identifiés « développement durable » franchissent un processus interne d'accréditation³.

La démarche de l'Université Laval pour la reconnaissance des cours et des programmes en développement durable⁴

Parmi les nombreuses initiatives structurantes de l'Université Laval en matière de développement durable, il y a lieu de mentionner, notamment dans le domaine de la formation, la création en 2012 du Comité-conseil sur l'offre de formation en développement durable (CCOFDD), constitué de représentants facultaires, de délégués d'associations étudiantes, et de représentants du vice-rectorat exécutif et au développement et de deux instituts⁵. Ce comité est coprésidé par la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP)⁶ et la Direction générale des programmes de premier cycle (DGPC)⁷ de l'Université Laval. La mission

3. Les cours et les programmes identifiés « développement durable » sont disponibles sur le site Web de l'Université, à l'adresse <http://www2.ulaval.ca/developpement-durable/axes-dintervention/formation.html>.
4. L'information sur la démarche de reconnaissance de l'offre de formation en développement durable est disponible à l'adresse <http://www2.ulaval.ca/developpement-durable/axes-dintervention/formation.html>.
5. Il s'agit de l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société et de l'Institut québécois des hautes études internationales.
6. La Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) de l'Université Laval est responsable de la qualité des études aux deuxième et troisième cycles. En plus de coordonner la bonne marche de l'ensemble des programmes, en concertation avec les autres facultés sur le campus, elle offre différents services de soutien aux personnes inscrites, aux professeurs et aux directions de programme.
7. La Direction générale des programmes de premier cycle (DGPC) veille à la qualité de la formation et de l'encadrement dans les programmes de 1^{er} cycle, coordonne la bonne marche de ces derniers et agit comme antenne sur l'extérieur quant au devenir des études de 1^{er} cycle à l'Université Laval. Elle vient également en appui aux directeurs de programme dans la réalisation de leurs tâches et les accompagne dans leurs principales fonctions associées à l'encadrement des étudiants et à la gestion du programme.

confiée à ce comité est de mettre en valeur les programmes de formation en lien avec le développement durable, et ce, pour les trois cycles d'enseignement. Le CCOFDD a également comme mandat de statuer sur les critères permettant de reconnaître les cours et les programmes pouvant être qualifiés de « cours et de programmes en développement durable ». S'il faut décrire la démarche de reconnaissance des cours et des programmes proposée par le CCOFDD, on mentionnera d'abord son ancrage théorique, ensuite les outils d'analyse développés et, enfin, le fonctionnement de la démarche.

L'ancrage théorique de la démarche s'appuie sur les travaux de Wiek *et al.* (2011), conceptualisant la démarche de formation en développement durable autour de l'idée de résolution de problèmes complexes. Wiek et ses collaborateurs distinguent cinq compétences clés permettant d'atteindre des objectifs d'apprentissage et de formation liés au développement durable :

- **la compétence liée à la pensée systémique** : habiletés à analyser des problématiques réelles, complexes dans leur globalité et leur contexte (nécessite l'adoption d'une perspective interdisciplinaire) ;
- **la compétence en matière d'anticipation** : habiletés à évaluer les conséquences engendrées par l'intervention ou la non-intervention humaine ;
- **la compétence quant à la considération des aspects normatifs** : habiletés à intégrer explicitement les facteurs normatifs qui contribuent à orienter la prise de décision (valeurs, règles, conséquences, visées, etc.) ;
- **la compétence d'ordre stratégique** : habiletés à proposer des pistes de solution inclusives et applicables face à des problématiques complexes ;
- **la compétence interpersonnelle** : habiletés à créer des occasions propices au dialogue, à la discussion et à l'échange (perspective de collaboration pour la résolution de problèmes).

La trousse à outils d'analyse pour la reconnaissance des cours et des programmes en développement durable proposé par le CCOFDD contient **un questionnaire auto-évaluatif convivial en 16 points**, à compléter en peu de temps (environ 15 minutes). Destiné au professeur⁸, ce questionnaire lui permet d'analyser le syllabus de son cours et de déterminer s'il contribue d'une manière ou

8. Le professeur responsable d'un cours peut désigner quelqu'un d'autre pour faire l'exercice en son nom. Si c'est le cas, il doit valider le constat final.

Tableau 1. Répartition des cours analysés selon leur niveau d'intégration du développement durable (31 mars 2016)

NIVEAU D'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	EFFECTIF	%
Aucun	285	44,3%
Sensibilisation	152	23,6%
Introduction	78	12,1%
Approfondissement	128	19,9%
TOTAL	643	100%

Source : FESP et DGPC (2016).

d'une autre au développement des compétences clés en développement durable. Tout professeur souhaitant faire reconnaître son cours doit remplir le questionnaire autoévaluatif.

La trousse d'outils contient également **un tableau sommaire Excel** conçu pour l'analyse et la reconnaissance des programmes d'études en développement durable. Ce tableau présente une vue d'ensemble de l'intégration des compétences clés dans le programme, ainsi que des statistiques sur les données obtenues à partir de l'analyse de tous les cours composant le programme. Le court **formulaire destiné aux directions de programmes** qui complète le tableau sommaire Excel a essentiellement pour but d'obtenir des informations complémentaires sur le programme. Tout programme intéressé à se faire reconnaître comme un programme axé sur le DD devra donc démontrer, à l'aide du tableau sommaire et du formulaire, qu'il a atteint ou dépassé les seuils et les cibles définis par le CCOFDD.

La demande étant soumise au CCOFDD, la reconnaissance en développement durable pour un programme est octroyée par la Faculté des études supérieures et postdoctorales (FESP) ou la Direction générale des programmes de premier cycle (DGPC), selon le cycle d'études d'appartenance du programme. Le programme qui reçoit la confirmation de sa reconnaissance en développement durable se verra ajouter l'attribut «Axé DD» sur le site Web de l'Université Laval.

La participation à cette démarche sur une base volontaire, ainsi que sa cohérence avec les structures et les initiatives existant sur le campus, ont largement contribué à son appropriation. Les quelque 200 commentaires émis par des professeurs ont montré la portée pédagogique de la démarche.

Conclusion

La démarche d'intégration du développement durable dans la formation postsecondaire mise en place à l'Université Laval a été testée. Son application a obtenu de bons résultats. Bien que conçue sur la base des réalités de l'Université Laval, elle peut être adaptée à d'autres contextes. L'Université Laval contribuerait ainsi au renforcement des capacités des universités francophones désireuses d'adopter une telle démarche. 🌱

Références

- FESP et DGPC (2016). *Sixième rapport d'activités du groupe de travail ad hoc du comité-conseil sur l'offre de formation en développement durable (CCOFDD)*, Université Laval, Québec, avril.
- Université Laval (2009). *Règlement des études*, Bureau de secrétaire général de l'Université Laval.
- Université Laval (2015). *Vivre le développement durable*, http://www2.ulaval.ca/fileadmin/developpement_durable/documents/Fiches/Fiche-generale-DD.pdf (page consultée le 24 mai 2016).
- Wiek, A., L. Withycombe et C.L. Redman (2011). «Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development», *Sustainability Science*, vol. 6, n° 2, p. 203-218, <http://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>.



Le Jardin géologique situé entre les pavillons Adrien-Pouliot et Alexandre-Vachon

Crédit: Cephas



L'opérationnalisation du développement durable : une exploration en hôtellerie québécoise

Brigitte PRUD'HOMME, DBA

Professeure agrégée en marketing à l'Université de Moncton (Nouveau-Brunswick, Canada). Chercheure associée de l'Institut de recherche sur les PME logé à l'Université du Québec à Trois-Rivières (Québec, Canada). Ses recherches portent sur la mise en œuvre du développement durable dans la stratégie organisationnelle des entreprises de services, notamment en tourisme et hôtellerie, la responsabilité sociale des organisations, la valorisation des produits locaux et le rôle des coopératives.

Cet article est extrait en partie de communications réalisées pour diffuser les résultats de ma thèse doctorale intitulée *Antécédents et impacts des pratiques de développement durable sur la satisfaction de la clientèle hôtelière québécoise* et tiré aussi d'un article publié en anglais par B. Prud'homme et L. Raymond (2016), dans *l'International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, n° 3.

Afin de respecter des exigences de concision, plusieurs auteurs n'ont pu être cités dans cet article; une liste de références complètes est disponible sur demande.

■ Introduction

L'industrie touristique croît de façon constante depuis 1950. Dans son rapport pour l'année 2014, l'Organisation mondiale du tourisme (OMT, 2015a) soutenait que 1 133 millions de touristes internationaux ont séjourné au moins une nuit, générant 1 245 milliards de dollars américains. En outre, l'OMT prévoit pour 2030 des arrivées internationales pouvant atteindre 1,8 milliard de touristes. Générant une contribution au PIB mondial de 9% et 6% des exportations globales, le tourisme entraîne d'autres retombées positives, telles que la promotion de la paix entre les peuples, une stimulation pour la prise de conscience et la sensibilisation des populations locales envers leur patrimoine naturel et culturel, ainsi que la promotion de la protection de l'environnement et de sites naturels, grâce au réinvestissement des profits (Honey et Rome, 2001). Cependant, la réponse aux besoins croissants des touristes contribue à la destruction des littoraux et des espaces montagneux en raison de la construction d'hôtels, de parcs de stationnement et de sites de divertissement, à l'épuisement des ressources naturelles, à la pollution, aux changements climatiques à hauteur de 5% des émissions mondiales totales de CO₂, ainsi qu'aux pénuries d'eau (OMT, 2015a). Sous la dimension sociale du développement durable (DD), l'OMT observe le non-respect fondamental des normes du travail, la croissance de la prostitution et l'exploitation des enfants. Or, dans un contexte où le tourisme repose sur la nature et la culture pour se développer (Lindberg, 1991) et de plus en plus de touristes recherchent des fournisseurs de produits et services ayant des pratiques moins nocives pour les environnements naturels et sociaux (Prud'homme et Raymond, 2013), inscrire une orientation de développement durable (DD) dans la stratégie organisationnelle devient un incontournable (Porter et van der Linde, 1995) pour protéger les écosystèmes naturels et sociaux et contribuer à l'atteinte des objectifs fixés à l'horizon 2030 (PNUDD-2030). De plus, en rappel de la théorie systémique (Bertalanffy, 1993), l'OMT (2015b) soutient que le sous-système de l'industrie touristique, par son dynamisme, notamment par la création d'emplois directs et indirects, peut contribuer à une réflexion sur les processus de production et de consommation et à l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD), notamment l'Objectif 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » ; l'Objectif 12 : « Établir des modes de consommation et de production durables » ; l'Objectif 14 : « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable », chacun de ces objectifs étant assorti de cibles spécifiques.

 brigitte.prudhomme@umoncton.ca

Cependant, peu d'entreprises ont entamé une démarche de DD ; par exemple, au Canada, seulement 20% des hôtels, motels et centres de villégiature ont adhéré au programme Green Key Global géré par l'Association des hôtels du Canada, qui reconnaît l'adoption de pratiques de DD dont l'emphase porte sur la dimension environnementale visant les économies de coûts, révélant ainsi une vision économiste du développement durable, selon la typologie de Riffon et Villeneuve (2013). Pour tenter de comprendre ce phénomène, notre recherche documentaire a résulté sur des études dont l'aspect « durable » du développement en hôtellerie traite essentiellement de la dimension « environnementale » du DD et semble occulter les dimensions « économique et sociale ». En conséquence, notre recherche exploratoire visait à répondre à la question : *Comment et à quel niveau d'intensité en hôtellerie s'opérationnalise l'adoption d'une orientation de DD, et ce, sous ses dimensions économique, environnementale et sociale ?*

■ À propos de notre étude

Nous avons adopté une conception tripolaire du DD dans le cadre de notre étude¹. Une recherche documentaire sur la gestion touristique et hôtelière, puis sur la gestion dédiée au développement durable, a servi de bases pour établir le modèle de recherche. Cinq études de cas ont été réalisées ; les variables de sélection comprenaient notamment la taille de l'hôtel, son emplacement et sa structure de propriété. Le tableau 1 présente brièvement quelques caractéristiques des hôtels participants. Des entrevues avec guide d'entretien ont été réalisées au bureau des dirigeants et des rencontres subséquentes, et des échanges par courriel ont permis de valider le diagramme causal de chacun des sites à l'étude avant le processus de comparaison intersite. La grille ayant servi à l'identification des pratiques de DD adoptées dans les hôtels a été élaborée à l'aide de la documentation scientifique², qui a été remaniée pour l'actualiser en respect des Critères mondiaux du tourisme (*Global Sustainable Tourism*

Criteria, GSTC)^{3,4} dès leur édition de 2008. Deux cent douze indicateurs ont été déclinés sous neuf grands aspects inspirés des niveaux d'application des Global Reporting Initiatives (GRI, 2007). Les analyses ont été effectuées à l'aide de catégories prédéterminées issues de la recherche documentaire.

■ Implantation d'une orientation de DD en hôtellerie

Nous discutons des résultats de notre étude en fonction de la déclinaison des composantes de notre modèle de recherche.

Contexte global

Pour faire face à la croissance touristique et à la mondialisation, tous les dirigeants des sites à l'étude ont investi pour augmenter le nombre de chambres disponibles ou ajouter des services complémentaires.

Ils ont adopté une stratégie de diversification mixte (produits et marchés cibles). Cette stratégie peut contribuer à atteindre la cible 8.2 de l'ODD-8 visant une productivité économique élevée par l'innovation (PNUDD-2030). Par ailleurs, le dirigeant de l'hôtel de plus petite taille situé en milieu rural soutient qu'en saison hivernale, l'achalandage de motoneigistes aurait diminué à cause des changements climatiques, entraînant une baisse du chiffre d'affaires. De plus, le développement des technologies de l'information et des communications n'étant pas uniforme, ce même hôtel a souffert de l'absence d'infrastructure d'Internet haute vitesse, qui a empêché les clients de réserver leur séjour directement à partir du site Web de l'entreprise. Enfin, les pressions des consommateurs ont incité des chaînes à imposer l'adoption d'une écocertification.

1. Plusieurs débats subsistent sur les définitions du DD, mais dans le cadre de ce court article, ils ne sont pas abordés, ni les nécessaires changements de paradigmes pour adopter une vision à long terme du développement. Le lecteur peut se référer aux travaux de Villeneuve (1999, 2004) et de Gendron (2006), qui explicitent les différentes dimensions du DD.
2. Association de l'industrie touristique du Canada (AITC), 2003; Blamey, 2001; Dube, L., Enz, C.A., Renaghan, L.M. et Siguaw, J.A. (1999, 2000); GRI, 2007; Hobson et Essex, 2001; Kirk, 1995; OMT, 2003; ONU, 1999; Sirakaya, Jamal et Choi, 2001; Sloan *et al.*, 2003; Williams et Budke, 1999; de même que les *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations* (World Tourism Organization, 2004).

3. Issus de 4 500 critères provenant de soixante certifications et évalués par des experts en tourisme, les GSTC ont vu le jour grâce à un partenariat entre le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), la Rainforest Alliance et l'Organisation mondiale du tourisme. Une reconnaissance universelle leur a été attribuée lors du Congrès mondial de la conservation de l'Union internationale pour la conservation de la nature en 2008 (PNUE, 2009). Ils sont regroupés sous quatre thématiques : 1) démontrer une planification reliée aux trois dimensions du DD ; 2) maximiser les bénéfices sociaux et économiques pour les communautés locales ; 3) mettre en valeur l'héritage culturel tout en minimisant les impacts négatifs ; 4) maximiser les bénéfices pour l'environnement et réduire les impacts des activités qui pourraient lui être nocifs. Comme il n'existe pas de charte de DD, seulement des grilles opérationnelles, les GSTC peuvent servir de guides aux hôteliers pour choisir un programme d'écocertification authentique contribuant à se distinguer des concurrents et aux consommateurs préoccupés par le DD qui peuvent s'y référer lors de la sélection d'un hôtel (Glueck, 2008).
4. Notre traduction. *Global Sustainable Tourism Criteria* (2012), saisi en septembre 2015, de <https://www.gstccouncil.org/en/>.

Taleau 1. Caractéristiques des hôtels participants

HÔTEL ET NOMBRE DE CHAMBRES/CONTEXTE SPÉCIFIQUE	MUSCA 34 CH.	CAPELLA 71 CH.	AIGLE 126 CH.	TRIANGULUM 159 CH.	VOIE LACTÉE 290 CH.
Emplacement	Villégiature, bord de lac	Bordure d'autoroute, périurbain	Urbain	Urbain	Bordure d'autoroute, urbain
Structure de propriété	Indépendant, familial	Franchise de chaîne, familial	Groupe hôtelier familial	Groupe financier, géré par chaîne	Groupe hôtelier, chaîne
Nombre d'employés	70	21	50 à 75	90	325
Classification	4 ★	3 ★	4 ★	4 ★	4 ★
Écocertification obtenue	RéserVert	AHC 3		AHC 4	AHC 4
Centre de congrès/syndicat				✓/✓	✓/✓

Source : Auteur

Contexte spécifique

Ce sont les chaînes hôtelières, à l'exception du franchisé qui est un « parent », qui auraient imposé l'écocertification reconnaissant l'adoption de pratiques de DD, tentant ainsi de se différencier par la marque. Le dirigeant de l'hôtel qui n'a pas d'écocertification explique sa décision par un manque de crédibilité envers les programmes « autoévalués », sans vérification par une tierce partie, et par l'espace limité en milieu urbain, qui restreint les pratiques de recyclage et de compostage. Cette difficulté due à l'emplacement est dite « contextualisée » (Vernon *et al.*, 2003). Cette variable a joué le rôle inverse pour l'hôtel situé en milieu de villégiature, dont les abords du lac incitent à adopter des pratiques de DD, afin de protéger l'environnement naturel.

Initiateur de la démarche de DD

Quant à l'initiateur de la démarche, il semble que le fait d'être « parents » influencerait une orientation de DD. Les résultats montrent que c'est le cas pour les propriétaires d'hôtels familiaux qui ont entrepris cette démarche et, aussi, pour le dirigeant de l'hôtel de plus petite taille et le responsable de l'environnement de l'hôtel de plus grande taille, qui étaient nos informateurs-clés lors des entrevues, et qui manifestent la « valeur⁵ » de protection de l'environnement pour en laisser un meilleur à leurs enfants. Ces caractéristiques rappellent la théorie de l'action raisonnée, dont les auteurs (Fishbein et Ajzen, 2010) soutiennent que la démographie et les traits généraux de personnalité ne suffisent pas à expliquer les variations de comportements. Aussi, ces mêmes dirigeants définissent le DD sous ses trois dimensions, contrairement aux autres dirigeants qui n'en

mentionnent qu'une (environnementale) ou deux (économique et environnementale), ce qui influe sur le type de pratiques adoptées, en fonction des dimensions du DD exprimées. De plus, quatre hôteliers manifestent la « valeur » familiale et organisationnelle de favoriser l'achat local.

Mise en œuvre et modes de gestion et de diffusion

Vingt-six étapes de l'implantation des pratiques de DD ont été identifiées et ordonnées en six séquences :

- 1) *Précertification* : Tous les dirigeants ont recherché de l'information pour implanter volontairement des pratiques de DD avant d'obtenir une écocertification, à l'exception du dirigeant de l'hôtel urbain de plus grande taille, qui craignait un trop grand investissement.
- 2) *Déclenchement* : Un élément déclencheur, soit l'imposition par la chaîne ou l'invitation par l'association hôtelière, a permis la démarche vers l'écocertification.
- 3) *Modes de gestion* : Sept composantes s'y retrouvent :
 - i) L'hôtel de plus grande taille est le seul à avoir *inscrit les trois dimensions du DD dans la mission* alors que cela reflète l'engagement de la direction, condition première à l'adoption de pratiques (Gendron, 2004, 2006)
 - ii) *Nomination d'un responsable du DD*. Cette notion relève de la théorie du changement organisationnel pour qu'un « champion » (Nadler et Trushman, 1989) puisse mener le projet. Dans l'hôtel de plus petite taille, c'est le dirigeant qui est responsable ; dans l'hôtel de taille moyenne, c'est un employé qui, dans les périodes non achalandées, s'y consacre à temps partiel et est responsable des relations avec l'organisme certificateur. Dans les hôtels de taille moyenne et de grande taille, des sous-comités « Environnement » et « Gestion de la qualité » ont à leur tête des responsables, auxquels s'ajoutent, dans

5. Par opposition à la *sensibilité*, qui est définie comme une perception de l'enjeu environnemental, représentant une condition préalable mais non une garantie de l'excellence environnementale, la *valeur* organisationnelle de protection de l'environnement porte un degré plus intense de connaissance sous-jacente de la problématique environnementale (Gendron, 2004).

- l'hôtel de plus grande taille, un comité « Santé, sécurité au travail » et un comité « Relations de travail ».
- iii) *Formation de comité de DD.* Aucun comité de DD n'a été formé ; cette absence de comité prive le « champion » du support informationnel et communicationnel permettant à l'orientation de perdurer dans le temps.
 - iv) *Création de poste de responsable du comité « Environnement ».* Dans le plus grand hôtel affilié à une chaîne, cette composante manifeste une disponibilité accrue des ressources et favorise l'adoption de pratiques de DD (Vernon *et al.*, 2004).
 - v) *Obtention de l'écocertification.* L'hôtel de plus petite taille a préféré le programme (RéserVert⁶) qui reconnaît la démarche holistique du DD, comparativement aux trois autres hôtels, qui ont adhéré au programme Green Key Global (2016), lequel certifie les hôtels s'étant engagés « à améliorer leur rendement financier et environnemental ».
 - vi) *Aucune politique de DD écrite* n'a été retrouvée dans les hôtels participants, qui n'en ont pas rédigé faute de temps et de ressources. L'hôtel de grande taille a cependant une politique « environnementale » et une politique relative à la « qualité ».
 - vii) *Programme de reconnaissance des employés.* Ce programme est absent de l'hôtel de petite taille. Dans l'hôtel de grande taille, on y reconnaît l'application des pratiques environnementales et économiques, alors que dans les trois autres hôtels de taille moyenne, un programme de reconnaissance de la « qualité » est basé sur l'appréciation positive des clients.
- 4) *Modes de diffusion aux employés :* Ces modes de diffusion sont associés à la formation lors de l'embauche des employés et à la remise du guide de l'employé, puis à des réunions subséquentes. La taille de l'hôtel semble influencer les modes utilisés, tels que les réunions quotidiennes dans un des hôtels de plus petite taille, auxquelles s'ajoutent des réunions interdépartementales dans l'hôtel de plus grande taille.
 - 5) *Modes de diffusion aux clients :* Les moyens de communication utilisés auprès des clients sont les brochures, les sites Web de l'hôtel et du certificateur, le guide de l'invité, la carte de rappel invitant à réutiliser les draps et serviettes, les affiches dans les aires publiques, l'accès au site de compostage, la publicité télévisée. Considérant tous les moyens employés par l'hôtel de plus grande taille affilié à une chaîne, un lien positif semble exister entre sa taille et le nombre de moyens utilisés. Le seul

hôtel non écocertifié utilise un nombre inférieur de moyens pour diffuser les pratiques adoptées, perdant ainsi une occasion non seulement de se différencier de ses concurrents, mais aussi de stimuler les changements de mode de consommation promus par l'ODD-12. En effet, la communication suscite une réflexion sur la protection de nos écosystèmes sous-jacente aux changements comportementaux favorables.

- 6) *Post-certification :* Tous les sites écocertifiés ont adopté des pratiques additionnelles grâce à cet outil informationnel. Aussi, des dirigeants ont diffusé les pratiques adoptées aux actionnaires et choisi des fournisseurs ayant des pratiques responsables.

Freins rencontrés et facteurs facilitant l'implantation du DD

Les freins rencontrés et les facteurs facilitant l'implantation du DD sont de trois ordres. D'abord stratégiques, les prises de décisions centralisées aux sièges sociaux sur des fournisseurs nationaux et la recherche d'économies d'échelle inhibent le choix de producteurs locaux et les retombées pour la communauté d'accueil. Aussi, l'emplacement en milieu éloigné ne favorise pas l'achalandage propice à la rentabilité des établissements, ni le milieu urbain dont l'espace limité restreint les pratiques de récupération et de compostage. Par ailleurs, l'engagement de la direction demeure un facteur facilitateur de l'orientation de DD (Gendron, 2006).

Au niveau opérationnel, le manque d'expertise, les infrastructures déficientes et les décisions municipales non assorties d'aide aux entreprises freinent l'adoption de pratiques (Vernon *et al.*, 2003). Par contre, la participation du personnel aux pratiques adoptées, notamment de 3RV⁷, l'information diffusée par le réseau d'affaires et des incitatifs financiers favorisent l'adoption de technologies associées aux énergies renouvelables. Ce transfert d'information et ces incitatifs contribuent à l'atteinte des cibles 12.2, visant « une gestion rationnelle des ressources naturelles », et 12.5, ambitionnant de « réduire la production de déchets par la prévention, le recyclage et la réutilisation » (PNUDD-2030).

Au niveau des attitudes des parties prenantes, en l'absence de comité de DD, les dirigeants rapportent une inconstance des employés dans l'application des pratiques adoptées et des perceptions d'inconfort à l'égard de certaines pratiques liées à la consommation d'eau et d'énergie. Ces propos rappellent la théorie du changement organisationnel

6. Ce programme de l'Association Hôtellerie Québec (AHQ, 2015) a cessé d'exister à l'automne 2015.

7. Réduction, réemploi, recyclage et valorisation des matières résiduelles.

soutenant que ce type de comité est nécessaire pour fournir le support motivationnel utile dans la poursuite de la démarche entamée. Aussi, nous pressentons un besoin d'accroître la conscientisation au DD auprès des parties prenantes et la nécessité de réévaluer les modes d'application des pratiques. Les facilitateurs résident dans le souci des fournisseurs envers une offre de « qualité », la détermination de comité « Environnement » dans la durée, la conscience accrue des individus et les mesures gouvernementales privilégiant le choix d'hôtels écocertifiés lors des déplacements des fonctionnaires. D'où le rappel de la théorie des parties prenantes et la nécessité de les identifier pour connaître leurs besoins et leurs intérêts.

Intensité des pratiques adoptées

Deux cent douze indicateurs ont servi à identifier les pratiques de DD adoptées dans les hôtels à l'étude. Ils étaient déclinés sous neuf thématiques inspirées des Global Reporting Initiatives (GRI, 2007), qui ont été regroupées en cinq catégories principales, pour lesquelles l'intensité d'adoption a été calculée résultant sous forme de pourcentage. Le plus petit hôtel obtient presque le même pourcentage (59%) d'adoption que l'hôtel de plus grande taille (61%) disposant de plus de ressources. Ces résultats laissent supposer qu'une composante autre que la taille de l'entreprise et la disponibilité de ressources influence l'adoption de pratiques de DD, notamment l'emplacement du petit hôtel situé dans un milieu de villégiature à protéger, des caractéristiques des dirigeants, soit le fait d'être un « parent » désireux de laisser un environnement plus sain à ses enfants, ainsi que les manifestations de la « valeur » de protection de l'environnement. Pour la catégorie de pratiques de « Gestion/Stratégie marketing » l'hôtel urbain appartenant à un groupe financier et géré par une chaîne se démarque par ses décisions centralisées et par le manque d'identification et de participation des parties prenantes au processus de planification stratégique. Par contre, le dirigeant de cet hôtel situé près d'usines de meubles a pu négocier avec des fournisseurs locaux pour l'ameublement, choisir des produits de nettoyage ayant un écolabel et valoriser les produits locaux à la salle à manger. Ces pratiques représentent des actions visant la cible 8.9 de l'ODD-8, à savoir que le « développement d'un tourisme durable puisse être créateur d'emplois et mettre en valeur la culture et les produits locaux » ; ainsi que la cible 12.4 de l'ODD-12 traitant d'une gestion écologique rationnelle des produits chimiques et de la diminution de leurs impacts négatifs sur la santé et l'environnement (PNUDD-2030). Par ailleurs, l'hôtel non écocertifié affiche le meilleur score au niveau des « Emplois durables et avantages sociaux ». Il se distingue par une participation des employés aux profits et l'évaluation formalisée de leur rendement. En cohérence avec les Critères

mondiaux C et D (OMT, 2012) relatifs aux bénéfices de conservation de l'héritage culturel et naturel des communautés, l'hôtel de plus petite taille situé en région rurale présente un score supérieur d'intensité d'adoption des pratiques relatives aux « Avantages garantis pour la communauté et traitant de formation et d'interprétation pour les touristes et la population locale ». L'ancrage territorial et la proximité de la PME qui stimulent les partenariats apparaissent des pistes d'explication déjà proposées par Bonneveux et Saulquin (2009). Mais, le site se distingue par son souci des pratiques liées aux relations et sources de conflits visiteurs-visités, à la présence d'une boutique offrant des produits fabriqués par des artisans locaux, un présentoir d'activités « forfaits nature » et la location d'équipement de plein air. Enfin, au niveau des pratiques relatives à la « Contribution à la protection des zones naturelles et gestion de l'eau, de l'énergie, des matières résiduelles dangereuses et des transports » l'hôtel de plus grande taille a obtenu le score le plus élevé ; rappelons qu'un poste avait été créé pour le responsable de l'environnement. Cet hôtel loge un centre de congrès et offre des écoévénements, des forfaits écologiques avec volet éducatif et la compensation des émissions de gaz à effet de serre causées par le séjour, incluant le transport. Par ailleurs, on observe, dans les autres sites moins performants pour cette catégorie de pratiques, une absence de comité du DD et de plan de gestion des matières résiduelles.

Mesure des apports

Comme documenté, lorsqu'interrogés sur la fréquence et les mesures d'évaluation des apports du DD, tous les dirigeants ont exprimé qu'ils avaient des difficultés à réaliser cette tâche. Ils évoquent l'absence de comparaisons longitudinales des économies d'eau et d'énergie, le caractère trop récent de la démarche ou de l'adoption d'équipements propres à en mesurer les effets, ou encore, le fait que l'hôtel vient d'être construit. Par ailleurs, l'hôtel de plus petite taille et celui de plus grande taille, dont les dirigeants présentaient la « valeur » de protection de l'environnement, sont les seuls à prendre la mesure des matières résiduelles. Aussi, sous la dimension économique, les hôtels affiliés à des chaînes réalisent des études de satisfaction de la clientèle, mais ne posent aucune question relative aux pratiques de DD adoptées, alors que si les clients perçoivent négativement une pratique favorable aux environnements naturels et sociaux, les dirigeants doivent en prendre connaissance pour revoir le mode d'application de la pratique, plutôt que de la prohiber afin de satisfaire les clients. Quant au niveau des employés, aucune mesure objective d'amélioration de la productivité des employés ou de leur niveau de satisfaction au travail n'est prise en considération suite à l'implantation d'une démarche de DD. Par ailleurs, trois dirigeants ont

déclaré que l'emphase mise sur l'emploi local contribuait à la dimension sociale du DD. Ils assurent que l'apprentissage réalisé en milieu de travail se transpose dans les pratiques quotidiennes domestiques des employés. Toutefois, afin de viser l'atteinte de l'ODD-12 et notamment la cible 12.b, il importe de « mettre au point et d'utiliser des outils de contrôle des impacts » des activités touristiques afin de développer des modes de production et de consommation plus durables (PNUDD-2030).

■ Conclusion

Les apports théoriques de cette étude résident dans l'élaboration d'une grille d'indicateurs de DD adaptée au secteur hôtelier et au contexte local des sites touristiques, ainsi que dans l'identification des 26 étapes de mise en œuvre d'une orientation de DD regroupées en six séquences thématiques. En cohérence à une contribution aux objectifs du PNUDD-2030, l'implication des parties prenantes à divers niveaux paraît incontournable. Au niveau managérial, des pistes de solutions peuvent être envisagées en s'attaquant à chacun des freins identifiés et, ainsi, outiller les dirigeants pour inscrire le DD dans leur stratégie d'affaires et répondre aux attentes des clientèles. Les associations hôtelières pourraient faciliter la diffusion des étapes de la mise en œuvre dans les réseaux d'affaires et contribuer à la transmission de l'expertise manquante (Clarke, 2004). Au niveau gouvernemental, l'inscription d'une orientation de développement « durable » et non seulement économique dans la stratégie touristique étatique pourrait comprendre le développement d'outils de mesure et des incitatifs fiscaux à l'adoption de pratiques de DD. Au niveau des consommateurs et des partenaires d'affaires, les besoins de sensibilisation et de connaissance sur les écocertifications semblent toujours présents. Contribuer à combler ces besoins peut être un des rôles des hôteliers, d'une part, par l'exemplarité de pratiques de DD adoptées et, d'autre part, en rendant une information juste sur celles-ci, devenant ainsi, ce qu'appellent Cadieux et Dion (2012), une entreprise « génératrice ». Ainsi, on peut présumer que, par sa communication organisationnelle à l'interne et à l'externe sur les pratiques de DD adoptées, l'hôtelier générerait des changements de comportements chez les diverses parties prenantes qui pourraient contribuer à l'atteinte des ODD-2030. 🌿

■ Références

Bertalanffy, L. von (1993). *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod.

Bonneveux, E., et J.-Y. Saulquin (2009). « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Revue Management et Avenir*, vol. 23, p. 170-186.

Cadieux, J., et M. Dion (dir.) (2012). *Manuel de gestion du développement durable en entreprise : une approche progressive*. Montréal. Fides.

Fishbein, M., et I. Ajzen (2010). *Predicting and Changing Behavior*, New York, Psychology Press.

Gendron, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.

Gendron, C. (2006). *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.

Global Reporting Initiatives (2007). Saisi le 13 décembre 2007, <https://www.globalreporting.org/search/Pages/default.aspx?k=indicators>.

Green Key Global. (2016). *Programme de Clé verte*, Association des hôtels du Canada, saisi le 18 avril 2016, de <http://greenkeyglobal.com/french/>.

Honey, M., et A. Rome (2001). *Protecting Paradise. Certification Programs for Sustainable Tourism and Ecotourism*, Washington, Institute for Policy Studies.

Nadler, D.A., et M.L. Tushman (1989). « Organizational frame bending: Principles for managing reorientation », *The Academy of Management Executive*, vol. 3, n° 3, p. 194-204.

Organisation mondiale du Tourisme (OMT) (2015a). *Faits saillants du tourisme*, saisi en mars 2016 de <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416882>.

Organisation mondiale du Tourisme. (2015 b). *L'OMT se félicite de l'adoption des objectifs de développement durable*, saisi 12 avril 2016, de <http://media.unwto.org/fr/press-release/2015-09-29/1-omt-se-felicite-de-l-adoption-des-objectifs-de-developpement-durable>.

Porter, M.E., et C. van der Linde (1995). « Green and Competitive », *Harvard Business Review*, sept.-oct., p. 120-134.

Programme des Nations Unies pour le développement durable (DD) à l'horizon 2030 (PNUDD-2030) (s.d.). *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, saisi le 2 mai 2016, de http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=F.

Prud'homme, B., et L. Raymond (2013). « Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions », *International Journal of Hospitality Management*, vol. 34, sept., p. 116-126.

Riffon, O., et C. Villeneuve (2013). *Donner voix aux multiples représentations du développement durable dans les formations en génie*, Chaire en éco-conseil, Université du Québec à Chicoutimi, dans Canadian Engineering Education Association (CEEA) Conf. [En ligne] <http://library.queensu.ca/ojs/index.php/PCEEA/article/view/4838/4785>.

Vernon, J., S. Essex, D. Pinder et K. Curry (2003). « The greening of tourism micro-businesses: Outcomes of focus group investigations in South East Cornwall », *Business Strategy and Environment*, vol. 12, n° 1, p. 49-70.

Villeneuve, C. (1999, révisé 2004). *Comment réaliser une analyse de développement durable?*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi.



Le développement durable appliqué aux sites isolés

Catherine DUFOUR RANNOU

Géographe de formation, Catherine Dufour Rannou a achevé une maîtrise en éco-conseil à l'UQAC en janvier 2014. En plus d'être passionnée par les processus naturels et environnementaux, elle s'est développée une expertise dans l'élaboration et l'application d'outils d'analyse de développement durable auprès de divers publics. Elle travaille notamment à la Chaire TERRE du Cégep de Jonquière (Québec, Canada), depuis 2014, comme professionnelle de recherche en développement durable.



Martin BOURBONNAIS

Martin Bourbonnais, Titulaire de la Chaire de recherche industrielle dans les collèges en technologies des énergies renouvelables et du rendement énergétique (TERRE)

Détenteur d'un baccalauréat en physique et d'une maîtrise en ingénierie mécanique, Martin Bourbonnais possède une expérience reconnue dans la gestion et réalisation de projets réels sur le terrain en coordination avec de nombreux acteurs du milieu. Ses travaux de recherche appliquée permettent l'accompagnement des gestionnaires isolés de leur planification énergétique et l'opérationnalisation du DD dans leur organisation.

Catherinedufour-rannou@cegepjonquiere.ca
martinbourbonnais@cegepjonquiere.ca

Par ses travaux, la Chaire Technologies des énergies renouvelables et du rendement énergétique (TERRE) du Cégep de Jonquière, financée par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG), contribue à la recherche sur l'efficacité énergétique et les nouvelles technologies d'énergies renouvelables, ainsi qu'à la recherche sur le développement durable (DD), spécifiquement appliquées aux sites isolés. L'objectif de notre recherche est « de [développer], présenter, promouvoir et utiliser l'outil de [DD] avec des sites réels, notamment, en assistant les propriétaires et en réalisant un portrait de développement durable » (Chaire TERRE, 2014). L'évolution de ses travaux a donc été présentée dans le cadre du colloque s'intitulant L'opérationnalisation du développement durable : quel rôle pour l'analyse systémique de durabilité, qui s'est déroulé lors du 84^e Congrès de l'AcFAS à Montréal en mai dernier.

■ Introduction

La Chaire TERRE s'occupe de la mise en œuvre du DD depuis 2012 avec des gestionnaires de sites isolés de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, au Québec. Nous avons réalisé nos activités de recherche avec des pourvoiries, qui sont des petites entreprises offrant des services d'accueil complet en forêt ainsi qu'une carte d'activités de pêche, de chasse et de plein air.

■ Mise en contexte

L'accès à des « services énergétiques » est essentiel pour assurer, notamment, le confort et la mobilité (Pineau, 2014). Toutefois, près de 1,2 milliard d'êtres humains n'avaient pas accès à l'électricité en 2013 (PNUE, 2014). Au Québec, plus de 14 000 personnes ne peuvent en bénéficier (Ibrahim *et al.*, 2008). D'ailleurs, « alors que de nombreux pays comptent sur des sources d'énergies renouvelables¹ [...] plusieurs communautés demeurent entièrement dépendantes des combustibles fossiles² » (Serra, 2011). C'est le cas des sites isolés, situés en dehors des grands réseaux de distribution hydroélectrique (Ibrahim *et al.*, 2008 ; Serra, 2011). Il peut s'agir d'organisations territoriales, d'entreprises touristiques, d'industries spécialisées, ou encore d'organisations à vocation pédagogique.

Les gestionnaires de ces sites sont confrontés à des contraintes complexes, puisque « les systèmes isolés sont souvent caractérisés par une infrastructure (communication, services, etc.) pauvre » (Ibrahim *et al.*, 2008), occasionnant des difficultés au niveau des transports (Serra, 2011). Conséquemment, « tous les biens consommés au quotidien » (Serra, 2011) engendrent « des coûts d'opération et de maintenance des équipements élevés » (Serra, 2011). D'ailleurs, « la plupart des entreprises situées en

1. Telles que l'hydroélectricité, l'énergie solaire et la biomasse.
2. Comme le pétrole et le charbon.

région périphérique³ peinent à rivaliser avec les grandes entreprises» (Deschênes, Beaudry et Laflamme, 2015) puisqu'un «manque de personnel qualifié» (Ibrahim *et al.*, 2008) se fait sentir. Cet éloignement occasionne aussi «une problématique particulière en ce qui a trait à la GMR⁴» (Dessureault, Grégoire et Côté, 2014).

Ces caractéristiques⁵, propres à la réalité des sites isolés, font d'eux des sujets d'intérêt pertinents. D'ailleurs, étant située aux portes du Grand Nord, la Chaire TERRE est particulièrement bien positionnée pour traiter de ces enjeux et contribuer ainsi à pérenniser les diverses ressources que possèdent les sites isolés et leurs gestionnaires. Dans ce contexte, le DD permet de mieux comprendre les enjeux et de contribuer à faire perdurer ces organisations à travers le temps. Cet article présentera les démarches de la Chaire TERRE pour élaborer un outil de DD permettant d'accompagner les PME en milieu isolé et un exemple d'application de cet outil.

■ Travaux réalisés et constats observés

Dans cette section, nous présenterons les travaux réalisés à ce jour, soit l'étude des milieux isolés sous l'angle du DD. La porte d'entrée pour parler de développement durable dans une PME en milieu isolé est d'abord l'énergie. En effet, une des dépenses importantes de ces entreprises vient de la fourniture de services énergétiques aux clients, et les réductions dans le coût de cet intrant ont un effet positif sur leur bilan économique et environnemental. D'ailleurs, la Chaire TERRE préconise une approche «économiste» du DD⁶, teintée d'une approche «technoscientifique» (Riffon et Villeneuve, 2013).

C'est en utilisant la Grille d'analyse du développement durable (GADD) de la Chaire en éco-conseil de l'UQAC (Villeneuve et Riffon, 2011) que des entrevues et visites ont été faites à cinq pourvoies. Il en est ressorti les principaux enjeux liés aux sites isolés, qui sont à la base de la GADD1 réalisée par la Chaire TERRE, une grille spécifique aux réalités des sites isolés. L'outil possédait à l'époque 25 enjeux, répartis selon une conception égalitaire du DD à quatre dimensions (Riffon et Villeneuve, 2013). Concrètement, une visite des lieux permettait notamment de réaliser une entrevue avec les gestionnaires, afin de compléter la GADD. «Pour ce faire, une pondération [par ceux-ci, puis] une évaluation par un comité d'experts de la Chaire étaient réalisées,

dans le but d'évaluer l'état actuel» de l'organisation en termes de DD (Dufour Rannou et Bourbonnais, 2015). Ensuite, un portrait visuel et quantifié des pratiques des gestionnaires a été dressé, en vue de proposer des recommandations adaptées (Dufour Rannou et Bourbonnais, 2015).

Application de la GADD1 et tendances observées

Afin de tester la GADD1, cinq pourvoies du Saguenay–Lac-Saint-Jean ont été impliquées. Une fois les analyses de DD réalisées avec chacune d'elles, un rapport de projet détaillé fut dressé et «trois principales recommandations ont été ressorties, soit :

1. *Affiner les enjeux de DD.*
2. *Réduire le niveau de subjectivité du comité d'experts lors de l'analyse.*
3. *Considérer la récurrence des actions posées par les gestionnaires ainsi que l'aspect temporel qui s'y rattache»* (Dufour Rannou et Bourbonnais, 2015).

Pour l'amélioration de la pratique du DD, ces recommandations nous ont guidés dans un réaménagement des enjeux, la précision de leur évaluation et l'élaboration d'un plan d'action. Il en découlera également une optimisation du processus d'entrevue.

Suite à l'utilisation de la GADD1, une certaine incohérence prévalait en ce qui a trait à la façon d'aborder le DD (Riffon et Villeneuve, 2013). Malgré que nous préconisions une conception égalitaire du DD à quatre dimensions (Riffon et Villeneuve, 2013), la répartition des thématiques de DD dans la GADD1 était inégale. Les dimensions *sociale*, *économique* et de *gouvernance* traitaient respectivement de cinq thématiques chacune, alors que la dimension *écologique* abordait, quant à elle, dix thématiques de DD, ce qui la rendait prépondérante ; une plus grande importance lui était donc accordée.

Affinage des enjeux de DD

Un des exercices a été d'«affiner les enjeux de DD» de la GADD (Dufour Rannou et Bourbonnais, 2015). Les «thématiques», comme elles étaient appelées auparavant, sont devenues des «objectifs» dont l'énoncé débutait dorénavant par un verbe d'action. Parallèlement, certaines thématiques ont été fusionnées, puisqu'elles traitaient d'éléments similaires. Aussi, certaines d'entre elles se sont vues relocalisées d'une dimension à l'autre, puisqu'elles étaient inadéquates dans leur dimension d'origine.

3. Souvent de petite ou de moyenne taille (PME).
4. Gestion des matières résiduelles.
5. S'ajoutent à cela la mobilité, la famille, les saisons, etc.
6. En effet, «en préconisant l'argument économique [...], la Chaire TERRE parvient à sensibiliser les gestionnaires aux enjeux plus globaux du DD» (Dufour Rannou et Bourbonnais, 2015).

Recensement des différentes catégorisations d'enjeux de DD

L'affinage des enjeux de DD a été une tâche ardue, vu la subjectivité avec laquelle ils peuvent être traités. Ce pourquoi un exercice préliminaire pour répertorier les différentes catégories d'enjeux de DD présentes dans la littérature a été entamé, et ce, avec près d'une dizaine d'outils d'analyse, de rapports et de grilles de DD.

Les catégories de DD répertoriées dans chacun de ces outils ont été listées, soit plus de 200 enjeux et objectifs de DD saisis. La finalité de l'exercice est d'étudier les tendances dans le classement des différents enjeux de DD. Des constats pourront être dégagés et, en conséquence, la classification des objectifs sera rigoureusement fondée.

Élaboration d'une liste d'actions

La recommandation 3, qui était de « *considérer la récurrence des actions posées par les gestionnaires ainsi que l'aspect temporel qui s'y rattache* » (Chaire TERRE, 2014), a été partiellement travaillée jusqu'à maintenant. Forts de cette expérience avec les cinq pourvoies-tests, nous avons constaté qu'il arrivait, lors des entrevues, que certains aspects soient omis. C'est pourquoi une liste répertoriant les pratiques des pourvoyeurs, tant les meilleures que les moins bonnes, a été élaborée. Du coup, les portraits de DD seront plus représentatifs. Une illustration de cette liste d'actions préliminaire est présentée à la figure 1.

Un tel répertoire d'actions est réalisable puisqu'un seul type d'organisations est ciblé, soit les pourvoies, ayant en commun des caractéristiques qui leurs sont propres. Cette liste est en continuel développement afin d'être peaufinée, référencée, puis automatisée.

Automatisation de la GADD1

Un travail d'automatisation de la GADD1 a été entamé afin de faciliter l'entrée des données lors des entrevues. Pour

DIVISION GOUVERNANCE		
PRÉVOIR ET GÉRER LES RISQUES		
Principes de la LDD reliés : prévention/précaution		
ENJEU		EXEMPLES/DÉTAILS
1	Crise cardiaque, affogé, ACV.	
2	Feu de forêt	
3	Écrasement d'avion	
4	Crash d'accès coupés	
8	Noyade	
9	Allergies	
10	Indisponibilité du système de communication	
11	Intoxication alimentaire	
12	Crémalades et batailles	Élaboration d'un cartable avec des fiches d'interventions pour tous les risques potentiels :
13	Montée	
14	Blessures graves (coupures, hémorragies, membres en moins, etc.)	Identification détaillée du risque.
15	Picures d'insectes	Priorisation des actions à réaliser.
16	Attaques d'animaux	Personne responsable.
17	Accidents en véhicules (VTT, ski-geo, camions, tracteurs, etc., dans le chemin, déboulé, face à face, etc.)	Personnes-ressources ou organisation à contacter avec coordonnées.
18	Accouchement	
19	En cas de vol	
	En cas de catastrophes naturelles (inondations, crues soudites, glissement de terrain, tornade, tremblements de terre, etc.)	

Figure 1. Exemple d'une section de la liste d'actions préliminaire

Source : Auteur

ce faire, l'option des fonctions *Grouper* et *Filtrer* a été préconisée, combinée au développement de formules logiques (Microsoft Office, 2011).

La figure 2 reproduit la présentation visuelle développée jusqu'à présent. L'automatisation de la grille permettra d'entrer rapidement les informations fournies par les gestionnaires, mais également de fournir des plans d'action de DD (PADD) instantanés.

PORTRAIT DIMENSION ÉCOLOGIQUE	
OPTIMISER LE SYSTÈME DE GESTION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES	
Ou'est-ce que vous faites avec :	
ENJEU PAPIER ET CARTON	
4	Utilisation du verso des papiers pour en faire des calepins
5	Recyclage du papier/carton dans le bac bleu
6	Impression recto-verso
7 X	Brûlage des papiers/carton
8 X	Enfouissement des papiers/cartons
ENJEU PLASTIQUE	
ENJEU MATIÈRES CONSIGNABLES	
ENJEU MATIÈRES ORGANIQUES	
ENJEU MÉTAUX	
ENJEU VERRE	
ENJEU DÉCHETS	
ENJEU MATIÈRES DANGEREUSES	
ENJEU BOIS	
ENJEU MATIÈRES ÉLECTRONIQUES	
50 X	Disposition des électroniques hors d'usage à un endroit dédié
51	Dans des électroniques usagés
52	Brûlage des électroniques hors d'usage
53	Enfouissement des électroniques hors d'usage
ENJEU PNEUS HORS D'USAGE	
MATÉRIELS/RECONNAISSANCE	

Figure 2. Exemple d'automatisation de la GADD2

Source : Auteur

Travaux et pistes à venir

À la lumière des travaux présentés, de nouvelles préoccupations ont été soulevées. Voici donc un aperçu des avenues qui pourraient être étudiées à court et moyen terme par la Chaire TERRE :

- Mettre la GADD en cohérence avec les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.
- Comparer l'application des GADD polyvalentes et spécialisées.
- Repenser la démarche de DD (systémique).
- Étudier les représentations du DD des gestionnaires et analystes.

Conclusion

Nous avons vu que les sites isolés ont des particularités bien à eux. Compte tenu des travaux réalisés, l'intégration du DD s'avère assurément une solution pour aider à pérenniser les organisations. Toutefois, la question du « *comment* » demeure. Certains auteurs parlent du DD comme étant un idéal (Pestre, 2011), alors que d'autres le conçoivent comme une utopie (Revéret, 2004). Comment convaincre les gestionnaires d'y adhérer, ? Des chercheurs (Voiron-Canicio, 2005 ; PNUE, 2006) se rallient autour d'une même idée : « *identifier un certain nombre d'avenirs possibles [...], de futurs souhaitables* » (Plan Bleu, 2005). Peut-être s'agirait-il de la solution la plus « *idéale* » ?

■ Références

- Chaire Terre (2014). *Outil d'analyse hybride pour l'approvisionnement durable des sites isolés. Phase 1: Développement durable pour 5 pourvoyeurs du Saguenay*, rapport de projet 1314-1 2013-2014.
- Deschênes, A.-A., C. Beaudry et J. Laflamme (2015). «Le rôle des acteurs régionaux dans l'attraction et la rétention des travailleurs en région périphérique : des activités aux couleurs économiques et sociales», *Organisations et territoires*, vol. 24, n° 1, Département des sciences économiques et administratives, UQAC.
- Dessureault, P.-L., V. Grégoire et H. Côté (2014). *Gestion des matières résiduelles en territoire nordique: Portrait de la situation*. Chaire en éco-conseil, UQAC, pour le compte du MDDELCC, [En ligne.] <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/matieres/territoire-nordique/GMR-portrait-Nord.pdf>, consulté le 13 avril 2016.
- Dufour Rannou, C., et M. Bourbonnais (2015). «L'approvisionnement énergétique renouvelable pour aider les gestionnaires de sites isolés à intégrer le DD», Chaire TERRE, Cégep de Jonquière, *Actes du colloque du Réseau entreprise et développement durable*, 30 octobre, [En ligne.] <http://nbs.net/fr/files/2016/01/Actes-colloque-REDD-30-octobre-2015.pdf>, consulté le 13 avril 2016.
- Ibrahim, H., A. Ilinca et J. Perron (2008). *Investigations des différentes alternatives renouvelables et hybrides pour l'électrification des sites isolés*, rapport interne, Laboratoire de recherche en énergie éolienne (LREE), UQAR, UQAC, [En ligne.] <http://biblio.uqar.ca/archives/30054690.pdf>, consulté le 28 avril 2016.
- Microsoft Office (2011). *Excel 2010. Fonctions de base*, s.l., Logitell.
- Pestre, D. (2011). «Développement durable: anatomie d'une notion», *Natures Sciences Sociétés*, vol. 19, p. 31-39, [En ligne.] <http://www.nss-journal.org/articles/nss/pdf/2011/01/nss110005.pdf>, consulté le 2 mai 2016.
- Pineau, P.-O. (2014). *L'électricité au Québec: faire entrer le secteur dans le 21^e siècle*, Chaire de gestion du secteur de l'énergie, HEC Montréal, rapport soumis à la Commission d'examen sur la fiscalité québécoise, [En ligne.] http://www.examenfiscalite.gouv.qc.ca/fileadmin/user_upload/etudes/electricite_au_quebec.pdf, consulté le 2 mai 2016.
- Plan Bleu (2005). *Analyse de durabilité dans le cadre du PAC « Zone côtière algéroise » (Algérie)*, rapport final. République algérienne démocratique et populaire, Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement, PNUE.
- PNUE (2006). *Guide d'utilisation de «Imagine». Analyse systémique et prospective de durabilité*, Cahiers du Plan Bleu, PNUE, [En ligne.] http://planbleu.org/sites/default/files/upload/files/cahiers3_imagine_fre.pdf, consulté le 20 avril 2016.
- PNUE (2014). *Rapport annuel 2013*, Programme des Nations Unies pour l'environnement, [En ligne.] http://www.unep.org/french/annualreport/2013/docs/UNEP%20AR2013_French%20WEB.pdf, consulté le 28 avril 2016.
- Révéret, J.-P. (2004). *Le développement durable: une utopie?*, OEI-UQAM, 8^e Conférence scientifique biennale de la Société internationale pour une économie écologique, [En ligne.] <http://www.economistesquebecois.com/files/documents/1a/22/atelier-4-jean-pierre-reveret.pdf>, consulté le 2 mai 2016.
- Riffon, O., et C. Villeneuve (2013). «Donner voix aux multiples représentations du développement durable dans les formations en génie», Chaire en éco-conseil, Université du Québec à Chicoutimi, dans *Canadian Engineering Education Association (CEEA) Conf.*, [En ligne.] <http://library.queensu.ca/ojs/index.php/PCEEA/article/view/4838/4785>, consulté le 12 avril 2016.
- Serra, L. (2011). *Barrières à l'implantation de projets d'ER dans les communautés hors réseau des régions nordiques canadiennes*, Centre universitaire de formation en environnement, Université de Sherbrooke, [En ligne.] https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2011/Serra_L_28-06-2011_.pdf, consulté le 29 avril 2016.
- Villeneuve, C., et O. Riffon (2011). *Comment réaliser une analyse de développement durable? Grille d'analyse de la Chaire de recherche en éco-conseil*, Département des sciences fondamentales, Université du Québec à Chicoutimi, [En ligne.] <http://ecoconseil.uqac.ca/outil-de-gestion-des-mr/>, consulté le 12 avril 2016.
- Voiron-Canicio, C. (2005). «Pour une approche systémique du développement durable», dossier 4, «La ville et l'enjeu du développement durable», *Développement durable et territoires*, [En ligne.] <https://developpement-durable.revues.org/261>, consulté le 20 avril 2016.

Programme court de 2^e cycle en Analyse systémique de durabilité (ASD)

Un programme court de 2^e cycle de formation théorique et pratique de 225 heures et 15 crédits universitaires pour vous permettre de concevoir et d'évaluer des politiques, des stratégies, des programmes et des projets en cohérence avec le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et pour l'atteinte des Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

Innover dans la complexité, agir pour la durabilité !

Cibles : Experts, professionnels, cadres et responsables de la planification, de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et de la reddition des comptes sur les politiques, stratégies, programmes et projets de développement.

Soyez à la fine pointe des connaissances pour mettre en œuvre l'Agenda 2030

L'analyse systémique de durabilité (ASD) est un champ de compétence émergent qui vous amènera à mettre en perspective les dimensions multiples du développement durable, à déterminer les priorités, les synergies et les antagonismes entre les objectifs et les moyens mis en œuvre, à définir les compétences nécessaires et à mesurer les progrès accomplis. L'ASD favorise l'ajustement aux réalités locales, régionales et nationales et l'engagement des parties prenantes pour un développement durable.

Maîtrisez les outils de l'ASD !

La première cohorte démarrera à l'Université du Québec à Chicoutimi à l'automne 2016.

Pour plus de détails : <http://programmes.uqac.ca/0737>

Pour faire une demande d'admission : <http://www.uqac.ca/admissionenligne/>

Au cours de l'année 2017, le programme sera offert à l'Université Abomey Calavi, à Cotonou, au Bénin.

Renseignements : www.ifdd.francophonie.org

Hôtel Héliconia Garden
Libreville, 27-30 avril 2016



Dimensions et Thèmes	Moyenne des pondérations
Enjeux prioritaires	2,0
ÉTHIQUE	1,7
Contre la pauvreté	2,2
É	2,3
ation et compensation	2,0
ilité et innovation	1,5
s communes	1,5
ÉCOLOGIQUE	1,0
ation des ressources renouvelables	2,0
ation des ressources non renouvelables	1,4
ation de l'énergie	1,7
ants de l'activité humaine	2,0
diversité	1,3
du territoire	2,2



INSTITUT DE LA FRANCOPHONIE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (IFDD)
 56, RUE SAINT-PIERRE, 3^e ÉTAGE, QUÉBEC (QUÉBEC) G1K 4A1 CANADA
 L'IFDD est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie.