

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
CENTRE – URBANISATION CULTURE SOCIÉTÉ**

**« LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DE LA COLLECTIVITÉ MONTRÉLAISE : UNE TRANSACTION
SOCIALE RÉUSSIE? »**

Par

Rébecca DESAULNIERS

Mémoire présenté pour obtenir le grade de

M. Sc.

en études urbaines

Programme offert conjointement par l'INRS et l'UQAM

Septembre 2009

© Rébecca DESAULNIERS, 2009

Ce mémoire intitulé

**LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT
DURABLE DE LA COLLECTIVITÉ MONTRÉLAISE : UNE TRANSACTION
SOCIALE RÉUSSIE?**

et présenté par

Rébecca DESAULNIERS

a été évalué par un jury composé de

M. Gilles SÉNÉCAL, directeur de thèse

M. Pierre DELORME, examinateur interne

M. Jean-Guy VAILLANCOURT, examinateur externe et

RÉSUMÉ

L'humanité est confrontée à un défi sans précédent : nous dépendons tous des écosystèmes de la terre et des ressources qu'ils nous procurent ; l'eau, l'énergie, les matériaux bruts, la nourriture, l'oxygène. Or, les écosystèmes ne peuvent plus supporter le niveau actuel du développement économique, encore moins les hausses prévues de ce niveau. Plus inquiétant encore, l'ampleur et la vitesse de la dégradation des écosystèmes est sans précédent dans l'histoire de l'humanité.

Cette préoccupation sociale est au cœur de la présente recherche, dont l'objectif général est d'apporter une contribution aux connaissances concernant les politiques urbaines de développement durable. À cette fin, elle propose une étude de cas du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*.

À l'aide d'entrevues semi-dirigées, nous avons examiné les interactions et les transactions sociales entre les partenaires du Plan lors de son élaboration. Ce faisant, nous avons tenté de répondre à la question spécifique suivante : comment les partenaires du Plan sont-ils parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité ?

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma gratitude à ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette recherche.

Je remercie mon directeur, M. Gilles Sénécal, pour sa disponibilité et ses judicieux conseils. Mes remerciements aussi à la Ville de Montréal et à la Direction de l'environnement et du développement durable, pour m'avoir permis de consulter leurs archives et de travailler dans leurs locaux au besoin.

Un merci spécial à toutes les personnes qui m'ont accordé une entrevue. Sans leur participation, cette recherche n'aurait pu voir le jour.

À ma mère, Lorraine Desaulniers, dont le soutien et les encouragements ont été vraiment essentiels.

Je remercie également mon amoureux, Etienne Bélisle, pour son support et ses mille et une attentions durant mon cheminement.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	1
Introduction.....	1
Chapitre 1 : Problématique des politiques urbaines de développement durable.....	5
Développement durable.....	5
Historique.....	6
Écodéveloppement et économie chez Aristote.....	6
Définition.....	11
Politiques urbaines de développement durable.....	12
Défis de la gouvernance pour un développement durable.....	14
Nouveaux partenariats pour un développement durable.....	19
Catégories d'acteurs.....	22
Organisations de l'action collective.....	24
Organisations communautaires.....	25
Organisations d'action socio-économique.....	26
Organisations publiques.....	26
Organisations privées.....	27
Organisations environnementales.....	27
Littérature sur les nouveaux partenariats.....	30
Perspective par les institutions.....	30
Perspective par les acteurs.....	32
Le cas de la Ville de Montréal.....	34
Montréal et le développement durable.....	34
Le Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise.....	41
Objectifs, questions et hypothèses de recherche.....	46
Projet de recherche, objectif général, pertinence sociale et pertinence scientifique.....	46
Objectif, question et hypothèse spécifiques.....	47
Sous-hypothèses, sous-questions et sous-hypothèses.....	48
Chapitre 2 : Cadre théorique et démarche méthodologique.....	49
Cadre théorique.....	49
L'analyse des politiques publiques de Vincent Lemieux.....	50
Politique publique.....	50
Pouvoir.....	51
Émergence, formulation et mise en œuvre.....	52
Élaboration et réalisation.....	53
Coalition.....	54
L'analyse de la transaction sociale.....	55
Coopération conflictuelle.....	55
Processus et produit.....	56
Démarche méthodologique.....	58
Démarche qualitative.....	58
Analyse des sources documentaires.....	58
Entretiens semi-dirigés.....	60
Pertinence et conduite.....	60
Analyse des données.....	61
Chapitre 3 : Analyse transactionnelle de l'émergence du Plan.....	63
Étape 1 : La campagne électorale (automne 2001).....	63
Étape 2 : Le Sommet de Montréal (juin 2002).....	65

Étape 3 : La coalition CRE /CRÉ (été 2002)	66
Étape 4 : Le Sommet de Johannesburg (septembre 2002)	67
Étape 5 : Émergence du Plan et formation d'un partenariat (printemps 2003).....	68
Chapitre 4 : Analyse transactionnelle de la formulation du Plan	75
Étape 6 : Première rencontre des trois partenaires clés (printemps 2003).....	75
Étape 7 : Première rencontre du Comité directeur (avril 2003).....	76
Comité technique.....	78
Comité technique élargi.....	78
Conception du Plan.....	79
Bilan environnemental.....	81
Étape 8 : La Déclaration de principe (octobre 2003)	82
Comité des partenaires.....	83
Étape 9 : Présentation de la version préliminaire (septembre 2003).....	84
Étape 10 : Adoption du Plan (avril 2005)	90
Chapitre 5 : Le Plan : un compromis de coexistence?	93
Première sous-hypothèse : une séquence d'ajustements successifs.....	93
Deuxième sous-hypothèse : une coalition dominante.....	96
Troisième sous-hypothèse : des interprétations différenciées du Plan	100
Hypothèse spécifique: un compromis de coexistence.....	102
Conclusion.....	105
ANNEXE 1.....	109
ANNEXE 2.....	109
ANNEXE 3.....	108
ANNEXE 4.....	110
ANNEXE 5.....	112
ANNEXE 6.....	113
ANNEXE 7.....	114
ANNEXE 8.....	115
Bibliographie.....	116

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Aspects du développement durable qui s'avèrent problématiques pour les mécanismes de gouvernance	15
Tableau 2 : Éléments généraux à retenir lors de l'élaboration d'une politique Publique de développement durable	16
Tableau 3 : Rôles attribués aux partenariats selon les auteurs	29
Tableau 4 : Principaux avantages des partenaires recensés par les auteurs.....	31
Tableau 5 : Principaux risques des partenariats recensés par les auteurs.....	31
Tableau 6 : Principaux facteurs de succès des partenariats recensés par les auteurs	31
Tableau 7 : Tableau comparatif des actions de la deuxième phase 2007-2009 et de la phase de démarrage 2005-2006.....	41
Tableau 8 :Évolution du développement durable au sein de la programmation de la Ville de Montréal	68
Tableau 9 : Comparaison entre les avantages soulevés par les répondants et ceux recensés dans la littérature	69
Tableau 10 : Comparaison entre les risques soulevés par les répondants et ceux recensés dans la littérature.....	70
Tableau 11 : Comité directeur, première rencontre, 11 avril 2003	75
Tableau 12 : Désavantages et avantages du Plan soulevés par les membres du Comité directeur	100
Tableau 13 : Points litigieux du Plan	101
Tableau 14 : Synthèse des entrevues.....	105
Tableau 15 : Rappel des enjeux, points litigieux et compromis par étapes clés.....	107

11/11/11
11/11/11
11/11/11

11/11/11
11/11/11
11/11/11

11/11/11
11/11/11
11/11/11

INTRODUCTION

L'humanité est confrontée à un défi sans précédent : nous dépendons tous des écosystèmes de la terre et des ressources qu'ils nous procurent; l'eau, l'énergie, les matériaux bruts, la nourriture, l'oxygène. Or, les écosystèmes ne peuvent plus supporter le niveau actuel du développement économique, encore moins les hausses prévues de ce niveau.¹ Plus inquiétant encore, l'ampleur et la vitesse de la dégradation des écosystèmes est sans précédent dans l'histoire de l'humanité.² Par ailleurs, en dépit des progrès économiques, les niveaux de pauvreté demeurent élevés, les inégalités sociales s'accroissent et plusieurs personnes ne parviennent toujours pas à satisfaire leurs besoins primaires.³ Relever le défi d'inverser cette tendance exige d'effectuer des changements majeurs dans la manière dont nous pensons et planifions nos collectivités et nos villes.⁴ Pour ce faire, l'ensemble des acteurs de la société doivent être impliqués; gouvernements, entreprises, organisations de la société civile et citoyens, afin que le changement s'opère dans tous les secteurs d'activités de la société.⁵ Passer d'un développement économique à un développement durable, le défi est de taille.

Cette préoccupation sociale est au cœur de la présente recherche, dont l'objectif général est d'apporter une contribution aux connaissances concernant les politiques urbaines de développement durable. À cette fin, elle propose une étude de cas du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*, ci-après le Plan. Par l'analyse des interactions et des transactions sociales entre les partenaires du Plan lors de son élaboration, nous comptons répondre à la question spécifique suivante : Comment les partenaires du Plan sont-ils parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité ? Notre hypothèse est que cela fut possible grâce à l'atteinte d'un compromis de coexistence.

Ce mémoire comporte cinq chapitres. Le premier présente la problématique des politiques urbaines de développement durable. Le deuxième expose le cadre théorique et la démarche méthodologique de la recherche. Le troisième est une analyse transactionnelle de l'émergence du Plan. Le quatrième est une

¹ Nations Unies (mars 2005) « Évaluation des écosystèmes pour le Millénaire », www.millenniumassessment.org

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ Nations Unies (1992) « Agenda 21 », <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

⁵ Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 7.

⁶ *Ibid.*

analyse transactionnelle de la formulation du Plan. Enfin, le dernier chapitre comprend un retour sur nos questions et hypothèses de recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DES POLITIQUES URBAINES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les tenants des sciences économiques classiques soutiennent que face aux problèmes d'environnement, il suffit de faire confiance au marché qui garantit l'harmonie sociale.⁷ Toutefois, un nombre grandissant de chercheurs, provenant d'une multitude de disciplines, soutiennent que les autorités publiques doivent intervenir dans le domaine de l'environnement pour corriger les défaillances du marché, les « externalités négatives ».⁸ Selon l'économiste Stern, « le changement climatique est l'échec le plus grand du marché que le monde ait jamais connu et il a une action réciproque sur les autres imperfections du marché. »⁹ Puisque le marché laissé à lui-même n'a pas réussi jusqu'ici à diminuer le poids des activités humaines sur les écosystèmes, il convient de s'attarder à la problématique des politiques publiques de développement durable, sujet de ce premier chapitre. Les premières sections présentent le concept de développement durable, les politiques urbaines élaborées à cette fin, ainsi que les défis de gouvernance que soulève l'application pratique du concept de développement durable. Les sections suivantes examinent un de ces défis en particulier, soit les nouveaux partenariats pour le développement durable. Nous présentons ensuite l'objet de notre étude de cas, le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*, en commençant par retracer l'évolution du dit développement au sein de la programmation environnementale de la Ville de Montréal jusqu'à l'adoption du Plan. Enfin, la dernière section est un exposé de nos objectifs, questions et hypothèses de recherche.

Développement durable

Depuis une vingtaine d'années environ, on remarque une tendance émergente qui influence peu à peu les principes de planification urbaine¹⁰ et la gestion des entreprises¹¹, soit l'introduction du concept de développement durable. Le développement durable est associé à des valeurs importantes comme la

⁷ Smith, Adam. (1776) (1995). *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.

⁸ Bürgenmeier, B. (2004). *L'économie du développement durable*, DeBoeck.

⁹ La Stern Review, http://www.hm-treasury.gov.uk/d/stern_shortsummary_french.pdf

¹⁰ Larrue, Corinne. (2000). « Environnement et politiques urbaines », dans *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions La Découverte, P. 297.

¹¹ Gendron, Corinne. (2003) « Chapitre 3 : La gouvernance du développement durable dans un contexte de mondialisation économique », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 67.

préservation des écosystèmes, la promotion de la qualité de vie des êtres humains, l'équité transgénérationnelle, ainsi que la participation de la société civile au processus décisionnel sur le développement.¹² Il faut cependant noter, qu'en dépit des efforts faits jusqu'ici par des collectivités dans le monde pour prendre le virage vers la durabilité, nous sommes encore loin d'avoir atteints les objectifs fixés en 1992 au Sommet de la terre de Rio.¹³ De plus, comme d'autres termes politiques, le concept fait l'objet de critiques et de réinterprétations. À quoi faisons-nous référence au juste lorsque nous parlons de développement durable ? D'où vient le concept et en quoi contribue-t-il à modifier les principes traditionnels de planification de nos collectivités et de nos villes?

Historique

Un retour dans le passé nous apprend qu'un économiste est indirectement à l'origine du concept de développement durable. En effet, l'ancêtre du concept est l'éco-développement qui fut inventé par Ignacy Sachs, économiste et conseiller spécial de l'ONU lors de la célèbre Conférence sur l'environnement de Stockholm (1972).¹⁴ Pour ce dernier, l'éco-développement « implique une hiérarchie des objectifs : d'abord le social, ensuite l'environnement, et enfin seulement la recherche de la viabilité économique, sans laquelle rien n'est possible. »¹⁵ Une des idées comprises dans ce terme est que le développement économique ne doit jamais devenir un but premier, mais demeurer un instrument au service de la solidarité entre les générations d'aujourd'hui et à venir. Selon l'auteur, si libéré de cet encadrement normatif, le développement économique deviendrait outrancier et conduirait inévitablement à des catastrophes écologiques et sociales planétaires.¹⁶ Il nous semble intéressant de noter que la réflexion faite au sujet de l'éco-développement est similaire à la distinction fondamentale qu'Aristote faisaient entre l'oikonomia et la chrématistique¹⁷.

Éco-développement et économie chez Aristote

Dans cette section, nous comparons le terme d'éco-développement à la conception qu'Aristote avait de l'économie. Ce faisant, nous cherchons à mieux comprendre le concept de développement durable, en l'abordant sous l'angle de la sociologie économique. Le champ de cette discipline est caractérisé par « un ensemble d'études et de recherches visant à approfondir les rapports d'interdépendance entre

¹² Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 2.

¹³ Nations Unies (mars 2005) *Millennium Ecosystem Assessment*.

¹⁴ *Courrier de la planète* (juin 2002). « Entretien avec Ignacy Sachs » n° 68.

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Michel Freitag, « La globalisation contre les sociétés. Par delà l'échec circonstanciel de l'AMI : la portée historique de l'autonomisation du capital financier », dans Michel Freitag et Éric Pineault, *Le monde enchaîné*, Montréal, Éditions Nota bene, 1999, p. 234.

phénomènes économiques et sociaux. »¹⁸ Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il nous semble important de définir l'économie.

Comme le mentionne Carlo Trigilia, l'économie peut se définir comme « l'ensemble des activités durablement entreprises par les membres d'une société pour produire, distribuer et échanger des biens et des services. »¹⁹ En d'autres termes, les besoins d'une société sont vastes. Ils sont physiques, culturels, militaires, scientifiques, etc. Dans le cas où leur satisfaction nécessite la production et la distribution de biens et de services, c'est-à-dire de moyens de production, on parle de l'économie. Enfin, dans cette perspective, ce sont les institutions qui régissent les activités économiques.

Cependant, cette conception dite substantive de l'économie n'a pas fait l'unanimité au cours de l'histoire. Actuellement, les livres d'économie mettent plutôt l'accent sur les phénomènes économiques en tant que synonyme d'« économiser », c'est-à-dire sur « des activités qui se rapportent au choix individuel d'utilisation de maigres ressources susceptibles d'avoir des usages alternatifs, dans le but d'obtenir le maximum. »²⁰ Dans ce cadre, l'intérêt individuel joue un rôle central puisqu'il est perçu comme le moteur des activités marchandes des individus qui agissent selon les règles imposées par le marché (influencé par l'offre et la demande des biens). On suppose donc le comportement utilitariste de l'humain, qui devient un être qui calcule et qui maximise les biens. Cette définition de l'économie, axée sur le calcul mathématique, a permis une avancée considérable des connaissances « sur les mécanismes d'autorégulation de l'économie, c'est-à-dire sur l'influence des mouvements de l'offre et de la demande concernant la formation des prix et l'allocation des ressources. »²¹

Toutefois, cette approche est limitée lorsqu'il s'agit d'interpréter des situations sociales inscrites dans un contexte où le marché autorégulé ne joue pas un rôle prédominant, comme c'est le cas, par exemple, dans les sociétés précapitalistes²². Elle l'est aussi lorsqu'il s'agit de rendre compte des rapports existant entre une société et son économie. C'est parce qu'elle met l'accent sur les institutions que l'autre définition est plus adéquate à cet égard.

Considérer les institutions équivaut à jeter un pont entre économie et société. Cela permet d'« historiciser » les phénomènes économiques, de les situer dans un espace/temps déterminé et d'en spécifier la place dans la société, en évaluant comment le comportement économique et les structures (c'est-à-dire l'ensemble des rapports stables entre les sujets) sont conditionnés par un contexte institutionnel particulier et, réciproquement, l'influencent.²³

¹⁸ Carlo Trigilia, *Sociologie économique*, Paris, Armand Colin, 2002, p. 13.

¹⁹ *Ibid.*, p. 14.

²⁰ *Ibid.*

²¹ *Ibid.*, p. 15.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*, p. 16.

C'est pourquoi la définition mise en lumière par Carlo Trigilia est celle généralement utilisée en sociologie économique pour approfondir les rapports d'interdépendance entre les phénomènes économiques et sociaux. Ceci étant dit, nous pouvons explorer les similitudes entre l'éco-développement qui implique, rappelons-le, une hiérarchie des objectifs : d'abord le social, puis l'environnement et enfin seulement l'économie, et la distinction qu'Aristote faisait au sujet de l'économie entre l'oikonomia et la chrématistique²⁴.

Le mot oikonomia vient du grec « oikos » qui signifie la maisonnée et par extension le milieu de vie et de « nomos » qui signifie les manières de faire, les normes. Ainsi, l'oikonomia « se définit à partir de l'agencement des besoins et des usages dans la vie sociale concrète comprise dans sa forme collective ou communautaire. »²⁵ Dans ce cadre, l'économie a comme finalité la reproduction de la société, de ses citoyens. De plus, elle est régie par la normativité commune de l'oikonomia, c'est-à-dire qu'elle est en accord avec la « vertu », donc un agir balisé par des normes morales²⁶. Les échanges prennent le plus souvent la forme du troc, c'est-à-dire qu'une marchandise (M) est échangée contre une autre marchandise (M) de même valeur. Le troc se résume par la formule M-M et se produit à l'intérieur même de l'oikos ou entre les oikos. Toutefois, il peut arriver que l'argent (A) soit utilisé dans l'échange. Il y joue alors le rôle de médiation universelle permettant la satisfaction des besoins des individus par l'acquisition d'une nouvelle marchandise²⁷. On parle alors de bonne chrématistique, puisque la finalité reste la reproduction de la société et s'inscrit dans le cadre de l'oikonomia. Nous avons donc des biens qui deviennent des marchandises (M) en s'échangeant contre de l'argent (A), lequel servira éventuellement à l'acquisition de nouvelles marchandises (M). En 1776, Adam Smith nomma ce cycle de la bonne chrématistique l'« économie marchande ».²⁸ En 1867, Marx résuma l'économie marchande par la formule M-A-M.²⁹

Aristote distinguait la bonne chrématistique, dont la finalité, rappelons-le, est la reproduction de la société et de ses citoyens, et la mauvaise chrématistique, qui « se définit à partir de l'argent (en grec, *ta chrémata*) et de « l'individu calculateur qui, non seulement en dispose librement, mais fait de l'acquisition illimitée de cet équivalent de toutes les valeurs, la fin de son activité sociale (enrichissez-

²⁴ Michel Freitag, « La globalisation contre les sociétés. Par delà l'échec circonstanciel de l'AMI : la portée historique de l'autonomisation du capital financier », dans Michel Freitag et Éric Pineault, *Le monde enchaîné*, Montréal, Éditions Nota bene, 1999, p. 234.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Smith, Adam. (1776) (1995). *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.

²⁹ Marx, Karl. (1867). *Le Capital, Livre I*, « Chapitre 4 : La transformation de l'argent en capital », traduction française, Paris, Éditions sociales.

vous !) »³⁰. En d'autres termes, la mauvaise chrématistique, c'est l'intérêt pour l'argent, la recherche du gain pour le gain. Aristote voyait dans la mauvaise chrématistique la destruction du lien social, car l'individu, voulant produire pour produire de l'argent, s'éloignait de la fonction première de l'économie qui est de produire des citoyens. Cela renvoyait à l'« *ubris* » compris comme l'action qui tombe dans la disharmonie, qui dépasse les limites de la tradition, qui n'a plus de limites. Dans l'extrait suivant, Michel Freitag explique cette perception des Grecs du passage de l'oikonomia à la chrématistique, à l'économie qui n'a plus de limites :

Pour les Grecs, le passage de l'oikonomia à la chrématistique avait une portée tragique, voire même que le tragique se situait pour eux dans le déploiement irréversible du *kerdos* (intérêt) au détriment de la *dikè* (droit) et, donc, dans la déchirure fatale du lien qui rattachait le citoyen à la polis et celle-ci au cosmos, une déchirure qui rendait antinomique la poursuite des finalités individuelles et la réalisation du bien commun dans le respect de la justice qui l'englobait³¹.

Ainsi, une fois à l'extérieur des limites de l'oikonomia, l'argent (A) s'échange contre une marchandise (M) non plus pour répondre à un besoin social, mais pour réaliser un profit (A'), lors de la revente de cette marchandise. Celle-ci est à la base de l'économie capitaliste décrite par Adam Smith dans son livre *La Richesse des nations*. Marx la résuma selon la formule A-M-A'³².

Par suite de quoi, il apparaît qu'un certain rapprochement peut être fait entre le principe des Grecs et d'Aristote selon lequel l'économie doit être « enfermée » dans les limites de son rôle qui est la reproduction de la société (oikonomia) et l'objectif de l'éco-développement (l'ancêtre du développement durable) qui est de garder l'économie à l'intérieur de son encadrement normatif en tant qu'« instrument au service de la solidarité entre les générations présentes et celles à venir. »³³

La transition du terme éco-développement vers celui du développement durable dura environ 15 ans (de 1972 à 1987) et se fit dans un contexte marqué par la multiplication des catastrophes industrielles dans le monde : le naufrage de l'*Amacodiaz* (Bretagne) en 1978, les émanations toxiques de dioxine à Seveso (Italie) et l'incident nucléaire de Three Miles Island aux États-Unis en 1979, l'explosion de l'usine de pesticides *Union Carbide* à Bhopal (Inde) en 1984 et l'explosion de la centrale nucléaire de Tchernobyl

³⁰ Michel Freitag, « La globalisation contre les sociétés. Par delà l'échec circonstanciel de l'AMI : la portée historique de l'autonomisation du capital financier », dans Michel Freitag et Éric Pineault, *Le monde enchaîné*, Montréal, Éditions Nota bene, 1999, p. 235.

³¹ *Ibid.*, p. 235.

³² Marx, Karl. (1867) *Le Capital*, Livre 1, Chapitre 4 : La transformation de l'argent en capital.

³³ *Courrier de la planète* (juin 2002). « Entretien avec Ignacy Sachs » n° 68.

(Ukraine) en 1986, le plus important accident industriel du siècle selon plusieurs.³⁴ Ces années furent aussi caractérisées par les pressions incessantes du mouvement écologiste sur les gouvernements, dans le but que ces derniers interviennent.

En 1987, la Commission Brundtland publia le rapport qui popularisa cinq ans plus tard à Rio le développement durable à l'échelle mondiale.³⁵ Selon Jacques Theys, le développement durable fut alors perçu en France avec une extrême méfiance, pour ne pas dire dans la plus grande indifférence.³⁶ Le Rapport Brundtland fut l'aboutissement d'une commission sur l'éco-développement commandée par l'ONU, en 1982, dans le cadre de « Stockholm plus 10 ». ³⁷ La présidence de cette commission fut alors confiée à la ministre de l'Environnement de la Norvège, Gro Harlem Brundtland.³⁸ La traduction française du concept oscilla entre « soutenable » et « viable » et en fin de compte, ce fut le concept de développement durable qui parvint à marquer les esprits.³⁹ La définition du développement durable du Rapport Brundtland est désormais classique. Elle le définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». ⁴⁰ On insista d'abord sur la dimension temporelle du développement en mettant de l'avant la notion d'équité inter-temporelle ou encore intergénérationnelle. Pour la première fois, on se préoccupait officiellement à l'échelle mondiale des conséquences négatives de nos modes de production sur l'environnement et l'humanité. Jean-Jacques Salomon affirme que le développement durable fut alors proposé en remplacement au modèle de développement qui prédominait jusque-là et devenait inquiétant.⁴¹ Ce dernier indique que faire référence à un développement durable « c'est penser le développement dans les termes d'un processus sinon « insoutenable », du moins promis à ne pas « durer » dans les mêmes conditions que celles qui présidèrent à la naissance et à l'essor de la révolution industrielle. »⁴²

En 1992, avec la tenue à Rio de Janeiro de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, le développement durable acquit une célébrité planétaire.⁴³ Par le fait même, un changement crucial s'opéra en ce qui concerne la perception internationale de l'intervention publique en environnement comme l'explique Corrine Larrue dans l'extrait suivant :

³⁴ Brunel, Sylvie (2004) *Le développement durable*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 44.

³⁵ Theys, Jacques (2000), *Développement durable, villes et territoires : Innover et décloisonner pour anticiper les ruptures*, Notes du CPVS, no. 13, p. 10.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Brunel, Sylvie (2004) *Le développement durable*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 45.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Toutefois, les termes soutenables et viables sont encore utilisés par certains.

⁴⁰ CMED (Commission mondiale pour l'environnement et le développement) (1987), *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve.

⁴¹ Salomon, J.-J. (1999) « Développement durable » pp. 142-170, Chap. IV, in *Survivre à la science, Une certaine idée du futur*, Paris, Albin Michel, p. 161.

⁴² *Ibid.*

⁴³ Smouts, M.-C (2005). *Le développement durable. Les termes du débat*, Paris, Armand Colin, p. 3.

Le passage des thématiques classiques d'environnement vers le développement durable est accompagné par un relatif consensus qui définit cette notion à partir de la liaison entre les trois pôles du développement économique, de l'équité sociale et de la précaution écologique⁴⁴.

De la conférence de Rio au Sommet de Johannesburg de 2002⁴⁵, le développement durable s'établit dans le langage international. Aujourd'hui, le paradigme du développement durable « s'est plus ou moins imposé aux acteurs politiques et économiques dans les pays industrialisés » comme dans les pays émergents.⁴⁶ Tous s'y réfèrent selon Smouts, aussi bien les gouvernements, que les entreprises et les organisations de la société civile.⁴⁷ Par conséquent, il n'est désormais plus le propre des écologistes.⁴⁸

Définition

Selon Meadowcroft, le développement durable peut être décrit comme une norme internationale émergente qui correspond à une nouvelle façon de faire du développement.⁴⁹ Cette nouvelle façon de développer nos sociétés est en lien selon l'auteur avec des valeurs importantes telles que la protection des écosystèmes, l'équité intragénérationnelle et intergénérationnelle, la promotion du bien-être des humains et la démocratie participative.⁵⁰ De façon générale, cette norme vise à favoriser un état d'harmonie entre les humains et entre ces derniers et la nature.⁵¹ Pour l'auteur, le développement durable signifie laisser tomber certaines pratiques et en adopter de nouvelles en matière de planification urbaine, surtout dans des secteurs clés comme l'agriculture, le transport, la construction et l'énergie.⁵² De son côté, Jacques Theys considère le concept comme « une règle d'action en situation d'incertitude et donc une façon de gérer les risques liés à ce choix de trajectoire. »⁵³ Enfin, Alain Touraine distingue trois étapes au développement économique : « accumulation » ; « fondation de l'État providence » ; et « développement durable ».⁵⁴

⁴⁴ Larrue, Corrine. (2002) « Environnement et politiques urbaines », dans Thierry Paquot, Michel Lussaut et Sophie Body-Gendrot, *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions de la Découverte, p. 297.

⁴⁵ Sommet de Johannesburg de 2002, <http://www.un.org/french/events/wssd/>

⁴⁶ Smouts, M.-C (2005). *Le développement durable. Les termes du débat*, Paris, Armand Colin, p. 3.

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Gendron, Corinne. (2005) « Le Québec à l'ère du développement durable », *Options politiques/Policy options*, juillet-août.

⁴⁹ Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », *Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada*, p. 1.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ CMED (Commission mondiale pour l'environnement et le développement) (1987), *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve, Chapitre II.

⁵² Meadowcroft, James (mars 2009) *Gouvernance pour un développement durable, Relever les défis de l'avenir*, *Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada*, p. 3.

⁵³ Theys, Jacques (2000), *Développement durable, villes et territoires : Innover et décloisonner pour anticiper les ruptures*, Notes du CPVS, no. 13, p. 11

⁵⁴ Touraine, Alain. (1999). « Pour sortir du libéralisme », Fayard.

Tels que d'autres concepts politiques, le développement durable fait l'objet de critiques. La géographe Sylvie Brunel le perçoit comme un outil pouvant servir de paravent aux politiques protectionnistes des pays du Nord pour empêcher le développement des pays du Sud par le commerce.⁵⁵ De leur côté, les tenants de la « décroissance », comme Cécile Philippe⁵⁶ et Serge Latouche⁵⁷ considèrent que le développement durable ne va pas assez loin et que l'alternative au « libéral-productivisme » se trouve plutôt du côté de « l'anti-développementisme ». Dans cette perspective, c'est surtout l'emploi du mot « développement » dans le terme, qui est critiqué. Les auteurs préfèrent utiliser les termes « communauté durable », « collectivité durable », « ville durable » et bien sûr, « décroissance ». Par ailleurs, d'autres chercheurs⁵⁸ estiment qu'il est préférable de parler de « développement social » afin de mettre l'accent sur la dimension sociale du développement. Plusieurs dénoncent plutôt le fait que quelques dirigeants d'entreprises et politiciens font du « greenwashing », c'est-à-dire qu'ils utilisent le concept en tant que procédé de marketing dans le but de donner à l'opinion publique « une image écologique responsable, alors que plus d'argent fut investi en publicité verte (la couleur verte symbolisant ici l'écologie) qu'en de réelles actions en faveur de l'environnement. »⁵⁹ À cet égard, on peut supposer que l'ajout du mot développement durable, dans le nom du Ministère de l'environnement du gouvernement québécois pour former le nouveau nom *Ministère du développement durable, de l'environnement et des Parcs*, n'aura sans doute pas réussi à convaincre les sceptiques. Enfin, il nous semble possible d'entrevoir, au-delà des divergences d'opinions au sujet du concept de développement durable, une tendance sociale que Corinne Gendron résume ainsi : « La qualité de l'environnement est donc un enjeu de plus en plus affirmé tant du côté des habitants que de celui des élus ». ⁶⁰ D'ailleurs, on remarque une augmentation récente des politiques urbaines dans le domaine.

Politiques urbaines de développement durable

Vincent Lemieux définit les politiques publiques comme « étant faites d'activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l'environnement, et ce, par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps. »⁶¹ Cette définition, contrairement à d'autres, accorde une place importante au jeu politique des acteurs dans l'élaboration des politiques publiques. Selon Lemieux,⁶² Le Prestre⁶³ et Thoening⁶⁴, les politiques publiques émergent lorsque l'administration

⁵⁵ Brunel, Sylvie. (2004). *Le développement durable*, Paris, Presses Universitaires de France.

⁵⁶ Cécile Philippe, *C'est trop tard pour la terre*, Éditions Jean-Claude Lattès, 2006.

⁵⁷ Latouche, Serge (2006). *Le Pari de la décroissance*, Fayard.

⁵⁸ Séguin, Anne-Marie et Divay, Gérard, (2002) *Pauvreté : la promotion des communautés viables*, http://www.cprn.com/documents/17364_fr.pdf

⁵⁹ Greenwashing.net, <http://www.greenwashing.net/>

⁶⁰ Gendron, Corinne. (2005) « Le Québec à l'ère du développement durable », Options politiques/Policy options, juillet-août, p. 295.

⁶¹ Lemieux, Vincent (2002) *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 6.

⁶² *Ibid.*

publique prend en charge une situation problématique. Ainsi, l'intervention des gouvernements en matière d'environnement résulte de la politisation, de la constitution en problème public des questions environnementales. Jean-Claude Thoening ajoute que l'émergence d'une politique publique est contingente, c'est-à-dire qu'elle est liée au degré de conflits qui entourent un certain sujet et à l'activité des groupes qui facilite ou non l'apparition de certaines questions.⁶⁵ Dans cette perspective, le rôle central que joua le mouvement écologiste des années 70 dans la mise à l'agenda politique des gouvernements de l'environnement est mis en lumière.

Depuis le Sommet de la Terre de Rio de 1992, la ville apparaît de plus en plus comme un lieu privilégié d'intervention publique en matière de développement durable.⁶⁶ En effet, les villes concentrent la plus grande partie des activités humaines et par conséquent, endommagent l'environnement : elles créent de la pollution et des déchets; consomment des ressources naturelles ; et contribuent à raréfier les espaces verts.⁶⁷ Sans nul doute, les habitants des villes produisent et subissent des nuisances diverses. Selon Jacques Theys, « c'est essentiellement à l'échelle des territoires que pourront être construites, démocratiquement, les articulations indispensables entre les dimensions sociales et écologiques du développement durable. »⁶⁸

À l'échelle locale, la politique publique de développement durable prend très souvent la forme d'un « Agenda 21 local »⁶⁹. Ce programme a reçu le support financier des Nations Unies par l'entremise de l'*International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI)*⁷⁰. On peut décrire « l'Agenda 21 local » ainsi :

[C'est] un processus multisectoriel et participatif destiné à atteindre les buts de l'Agenda 21 au niveau local et au moyen de la préparation et de la mise en œuvre d'un plan stratégique d'action sur le long terme, plan qui traite des enjeux locaux et prioritaires de développement durable⁷¹.

Ainsi, l'Agenda 21 local est une politique urbaine visant à atteindre les objectifs de l'Agenda 21, un programme international de mise en œuvre du développement durable. À ce titre, les collectivités locales

⁶³ LePrestre, Philippe (1997) « Le développement des politiques publiques », dans *Écopolitique internationale*, Guérin.

⁶⁴ Thoening (1985), *L'analyse des politiques publiques*, Paris, PUF

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ Larrue, Corinne. (2000). « Environnement et politiques urbaines », dans *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions La Découverte, P. 294.

⁶⁷ *Ibid.*, P. 295.

⁶⁸ Theys, J. (2002) « L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », Centre de Prospective et de Veille Scientifique, p. 4.

⁶⁹ Nations Unies, Action 21 (Chapitre 28), <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action28.htm>

⁷⁰ ICLEI, Local Governments for sustainability, <http://www.iclei.org/>

⁷¹ ICLEI (1997), Local Agenda 21 Survey, http://www.a21.qc.ca/web/document/LA21_survey_1997.htm

furent incitées à se doter d'un plan d'actions engageant l'urgent virage vers le développement durable. Actuellement, au moins 1024 villes dans le monde se sont mobilisées sur la question.⁷² Selon Corinne Gendron, « l'initiation [en France] de ces procédures est surtout due à la présence d'élus écologistes, voire d'élus de gauche sensibilisés aux questions environnementales ou sociales. »⁷³

Toutefois, un grand nombre de collectivités n'ont toujours pas d'Agenda 21 local et celles qui en ont semblent connaître des difficultés au niveau de l'intégration du programme au sein de leurs structures traditionnelles.⁷⁴ De plus, une série d'évaluations scientifiques récentes telles le rapport Changements climatiques 2007⁷⁵ *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat* (2007) et *l'Évaluation des écosystèmes pour le millénaire* (2005) indiquent que le poids humain total qui pèse sur l'environnement dans le monde s'alourdit et que cela a un impact dévastateur sur les écosystèmes pouvant compromettre la survie et le bien-être de la population mondiale. Tout compte fait, en dépit des efforts déployés pour mettre en place le développement durable à l'aide d'Agendas 21 locaux, nous sommes encore loin d'avoir atteint les objectifs fixés, il y a 17 ans à Rio et 7 ans à Johannesburg.⁷⁶ Cet état des lieux soulèvent plusieurs questions au sujet des défis et enjeux de la gouvernance pour un développement durable.

Défis de la gouvernance pour un développement durable

Lafferty, comme plusieurs autres auteurs⁷⁷, soutient que le développement durable est par-dessus tout un défi de gouvernance qui réside dans la modification des institutions et des pratiques sociales, pour que notre trajet de développement ne dégrade pas l'environnement et qu'il s'avère plus équitable. Qu'entendons-nous au juste par gouvernance ?

Les pouvoirs publics sollicitent de plus en plus les diverses catégories d'acteurs de la société pour qu'ils deviennent des partenaires dans la gestion des affaires publiques, ce qui contribue à faire émerger des formes inédites de régulation.⁷⁸ C'est ce que permet d'analyser la problématique de la gouvernance.⁷⁹

⁷² ICLEI, Local Governments for sustainability, <http://www.iclei.org>

⁷³ Larrue, Corinne. (2000). « Environnement et politiques urbaines », dans *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions La Découverte, P. 297.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat* (2007), <http://www.un.org/french/climatechange/ipcc.shtml>

⁷⁶ Nations Unies (mars 2005) *Millennium Ecosystem Assessment*.

⁷⁷ Meadowcroft, James (mars 2009); Glasbergen, Peter, Bierman, Frank and Mol, Arthur P.J. (2007); Voss. J, Bauknecht. D, Kemp. R (2006); Hanf. K et Jansen. A (1998); Lafferty. W (2004).

⁷⁸ Hamel, Pierre. (2003). « Conclusion : Enjeux institutionnels et défis politiques », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 380.

Dans cet ordre d'idées, Kooiman conceptualise la gouvernance comme « un ensemble de processus au moyen desquels les sociétés sont gouvernées : elle comprend les actions du gouvernement, mais également celles d'autres acteurs sociaux dans la mesure où ils contribuent à régir les relations sociales. »⁸⁰ En d'autres termes, le concept de gouvernance tente de rendre compte du fait qu'aujourd'hui, les acteurs de la société civile sont plus en plus impliqués dans la prise de décisions traditionnellement réservé aux gouvernements. Ces dernières années, l'utilisation de la notion de gouvernance s'est généralisée aussi bien dans le discours politique que dans le domaine de la gestion et des sciences sociales.⁸¹ Toutefois, le concept présente des limites en tant que processus de régulation et en tant que modèle d'analyse dont il faut tenir compte.

Premièrement, comme le mentionne Pierre Hamel, « les ambiguïtés soulevées par l'usage de la notion de gouvernance à titre de repère normatif dans le discours politique, dans l'analyse des politiques publiques ou à l'intérieur des modèles d'intervention, nous invitent à la prudence. »⁸² Il mentionne entre autres que bien que la notion de gouvernance permette de mettre en lumière des transformations importantes dans le champ des politiques publiques, elle a une faible portée conceptuelle et tant à évacuer « la contestation et les conflits qui lui sont sous-jacents. »⁸³ L'analyse de la transaction sociale, en faisant ressortir les oppositions entre les acteurs, semble pouvoir combler cette lacune.

Deuxièmement, Pierre Delorme soulève la question d'un rapprochement possible entre le concept de gouvernance et l'idéologie néolibérale.⁸⁴ Il mentionne que le concept émergea dans le contexte social et politique particulier de la crise de l'État-providence, dans les années 80. Les États ne parvenaient alors plus à répondre aux nombreuses demandes d'actions sociales en matière de logement, de santé, de lutte contre la pauvreté, etc. Leur endettement augmentait. « Dans ce contexte, il était prévisible de voir émerger un discours, qui fut qualifié de néolibéral, proposant un désengagement de l'État et une prise en

⁷⁹ Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

⁸⁰ Kooiman (2003), cité dans Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, mars 2009, p. 1.

⁸¹ Hamel, Pierre. (2003). « Conclusion : Enjeux institutionnels et défis politiques », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 380.

⁸² Hamel, Pierre. (2003). « Conclusion : Enjeux institutionnels et défis politiques », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 378.

⁸³ Hamel, Pierre (2003) « Enjeux institutionnels et défis politiques », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 390.

⁸⁴ Delorme, Pierre (2005). *La ville autrement*, Montréal, Presses de l'Université du Québec, p. 18.

charge grandissante par les individus de leur propre vie. »⁸⁵ Ici, la gouvernance revoit à la baisse des responsabilités publiques établies lors de la mise en place de l'État-providence. Par conséquent, elle soulève la question du rôle de l'État. Est-ce qu'une plus grande prise en charge des individus devrait passer par un désengagement de l'État? Est-ce une opportunité pour forger un système plus démocratique? Cette question reste pour l'instant encore ouverte.

À la suite de quoi, c'est en gardant ces deux limites de la gouvernance à l'esprit, soit sa faible portée théorique et son rapprochement possible avec l'idéologie néolibéral, que nous utilisons le concept dans cet ouvrage.

Meadowcroft soutient que la gouvernance pour le développement durable nécessite « un effort mûrement réfléchi d'adaptation des structures et des processus de gouvernance afin de promouvoir une trajectoire de développement plus durable. »⁸⁶ Les modèles de régulation qui prévalent aujourd'hui (avec des gouvernements représentatifs, des élus, des partis politiques, une division horizontale des responsabilités, la prestation publique de services sociaux, etc.) sont l'aboutissement d'une longue évolution marquée par l'innovation et l'adaptation.⁸⁷ Pour se maintenir, tout système doit faire preuve d'une relative flexibilité lui permettant de s'adapter au monde environnant dans lequel il s'inscrit. Comme le mentionne Meadowcroft, les structures et les pratiques sociales que nous connaissons découlent de plusieurs années de rapports sociaux entre les acteurs (luttons, coalitions, compromis et changements).⁸⁸ On peut donc affirmer que les guerres, les luttes pour les droits de la personne, la quête pour le suffrage universel, la transition vers l'État providence, la mise en place des institutions publiques en environnement contribuèrent grandement à façonner les mécanismes de gouvernance actuelles.

Meadowcroft affirme qu'il n'est donc pas surprenant que les institutions, qui furent érigées pour régler les problèmes des générations passées, ne soient pas bien adaptées pour aborder les dilemmes actuels, amenés par les nouvelles questions de durabilité.⁸⁹ Les vieux problèmes n'ont pas disparus pour autant. Le véritable défi consiste à trouver des solutions aux nouvelles questions de durabilité tout en continuant à résoudre les problèmes ayant émergé dans le passé.⁹⁰

⁸⁵ *Ibid.*, p. 19.

⁸⁶ Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 1.

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*, p. 4.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

Les aspects du développement durable qui s'avèrent hautement problématiques de nos jours pour les mécanismes de gouvernance sont désormais bien identifiés selon Meadowcroft.⁹¹ Ce tableau en dresse un résumé.⁹²

Tableau 1 : Aspects du développement durable qui s'avèrent problématiques pour les mécanismes de gouvernance

Titre	Actions à entreprendre
Les longues échelles temporelles	Faire des suivis d'impacts environnementaux sur plusieurs années. Par exemple, les changements climatiques évoluent sur de longues périodes et conviennent mal au cycle électoral quadriennal.
Le chevauchement des limites entre les sphères de compétence	Transcender les frontières établies et/ou relier des régions parfois éloignées. Par exemple, la gestion du bassin hydrologique des Grands Lacs implique des organismes nationaux, provinciaux et municipaux, des groupes des Premières Nations et ainsi de suite.
Le chevauchement des spécialisations fonctionnelles établis	Dépasser les axes de responsabilités traditionnelles pour prendre en compte de façon intégrée les dimensions environnementales, sociales et économiques. Sortir des ministères et services d'environnement qui sont généralement moins influents que d'autres services plus solidement établies.
Complexités et incertitudes scientifiques	Communiquer les résultats souvent complexes des travaux scientifiques aux décideurs et au grand public. Prendre des décisions en lien avec des questions techniques et complexes.
Perturbation de l'ordre établi	S'éloigner de la façon habituelle de faire les choses. Cela suscite la résistance de groupes, en particulier dans le domaine économique.
La nécessité de mobiliser de nombreux acteurs sociaux	Activer des réseaux complexes d'acteurs sociaux car à eux seuls les gouvernements ne possèdent pas l'information nécessaire sur les ressources sociales, les priorités et les problèmes. Or, la mobilisation de ces acteurs et la gestion des processus de changement auxquels ils participent sont loin d'être simples.
Le caractère ambitieux des changements souhaités	Changer la direction actuelle du développement. Les sociétés n'ont pas beaucoup d'expérience dans la gestion de changements à long terme d'une telle

⁹¹ *Ibid*

⁹² *Ibid.*, p. 4-5-6.

	envergure.
8. La nécessité d'adapter les objectifs généraux à des circonstances locales particulières	Parvenir à définir ce que la durabilité entraîne dans des circonstances déterminées constitue un défi auquel se heurtent les décideurs.

Ainsi, pour élaborer des réformes de gouvernance qui vise à faire la promotion du développement durable, il faut résoudre ce type de difficultés. Pour ce faire, les cinq éléments généraux exposés dans le tableau suivant sont à retenir selon Meadowcroft.

Tableau 2 : Éléments généraux à retenir lors de l'élaboration d'une politique publique de développement durable

Titre	Actions
Innovation	Changer. Accélérer l'innovation (technologique et sociale). Encourager l'expérimentation. Diffuser les avancées sociales.
Intégration	Prendre en compte les valeurs environnementales et sociales à tous les paliers décisionnels. Gérer des questions transsectorielles.
Mesure	Intégrer des valeurs environnementales et sociales aux indicateurs principalement économiques utilisés dans la prise de décision, dans le but entre autres de tenir compte des coûts liés à l'épuisement des ressources et de donner une indication plus fiable de l'amélioration du bien-être collectif.
Engagement social	Établir une collaboration entre des acteurs sociaux divers. Bénéficier de la compréhension et de l'appui ferme et permanent de la population. Rehausser la qualité des débats qui se déroulent dans la sphère publique. Encourager et coordonner l'engagement des forces sociales par des partenariats.
Apprentissage/réflexivité	Renforcer l'apprentissage social et la réflexivité des systèmes de gouvernance pour le développement durable.

Au cours des dernières années, des gouvernements de pays développés entreprirent de nombreuses démarches novatrices dans le but de relever ces défis et d'intégrer des valeurs environnementales et sociales dans leur processus décisionnel. Plusieurs études se penchent sur les stratégies nationales de développement durable et leur relative efficacité.⁹³

Toutefois, plusieurs questions restent sans réponse. Meadowcroft propose six domaines possibles et flexibles où les travaux de recherche pourraient aider à renforcer les capacités des administrations publiques à prendre le virage vers le développement durable. Il s'agit de la gestion de la transition, de l'intégration des politiques environnementales, de l'intégration du développement durable au système de gestion des dépenses, de l'établissement d'objectifs à long terme, de faire la promotion du développement durable en période économique difficile, et enfin, des nouveaux modèles de partenariats pour un développement durable.⁹⁴ Ce dernier thème de recherche est précisément celui dans lequel s'inscrit la présente étude. Les prochaines sections cherchent à exposer l'état des connaissances sur ce problème de recherche en fonction des écrits.

Nouveaux partenariats pour un développement durable

Selon Glasbergen, Biermann et Mol., un des grands défis de la gouvernance *pour* le développement durable consiste à passer d'un processus centralisé de prise de décision à un processus impliquant de multiples intervenants, tel les nouveaux partenariats.⁹⁵

D'un côté, l'objectif poursuivi par un « processus centralisé » est de protéger l'environnement dans la poursuite des activités de développement économique et social. Généralement, le développement durable est envisagé comme projet, par exemple, dans la mission de préserver les écosystèmes sur la base des travaux scientifiques.⁹⁶ Glasbergen soutient que les tenants de cette perspective estiment que les gouvernements doivent prendre le leadership en matière de développement durable car les acteurs de la société civile ne sont pas en mesure de trouver des solutions aux problèmes.⁹⁷

⁹³ Anderson et Lifferink, (1997); Hanf et Jansen, (1998); Tatenhove, Arts et Leroy,(2001), Tews, Busch et Jogens, (2003); Nilsson et Eckerberg, (2007).

⁹⁴ Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 18-25.

⁹⁵ Glasbergen, Peter, Biermann, Frank and Mol, Arthur P.J (2007) *Partnerships, governance and sustainable development : reflections on Theory and practice*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 3.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

D'un autre point de vue, les « processus à multiples intervenants » sont basés sur une conception beaucoup plus large et ouverte du développement durable.⁹⁸ En effet, le développement durable est ici en lien avec la qualité de vie et s'adapte aux changements de temps, de lieux et de circonstances. Dans cette perspective, on reconnaît aux acteurs locaux la capacité de trouver des solutions à leurs enjeux locaux, comme le mentionne Glasenberg dans cet extrait : « *This approach particularly recognizes the self-governing capacities of businesses and organizations in civil society. Here the central question is how to motivate these stakeholders in sustainability issues to make reasonable decisions and progressive changes.* »⁹⁹

De façon similaire, Mario Gauthier réfère au « modèle rationnel » (*rational comprehensive planning*) pour décrire l'approche conventionnelle de prise de décision, centré sur le secteur public.¹⁰⁰ Selon lui, ce modèle suppose que la tâche de trouver des solutions aux problèmes publics revient au gouvernement. Ce modèle fait le lien direct entre « la connaissance scientifique d'un problème et l'action publique pour y répondre ». ¹⁰¹ Mario Gauthier soutient que ce type de gestion est centralisé, sectoriel, fragmenté et centré sur des objectifs préétablis par les planificateurs, ce qui conduit à « des solutions peu adaptées aux particularités locales. »¹⁰² Cet état des lieux amène Ronald Babin à affirmer qu'il faut « reconnaître que les modes de coordination habituels entre les acteurs ne suffisent plus pour bien traiter la diversité des questions environnementales et de développement, d'où la nécessité de concevoir de nouveaux modèles de prise de décisions basées sur la concertation et la communication. »¹⁰³ Alors, il semble que plusieurs auteurs s'entendent à dire que les solutions fondées exclusivement sur l'expertise des professionnels et le leadership des autorités publiques ne reflètent pas toujours les particularités locales.

De plus, l'idée selon laquelle les processus décisionnels doivent inclure toutes les catégories d'acteurs concernés n'est pas seulement l'apanage du développement durable. En effet, plusieurs autres concepts émergents y font actuellement références comme l'économie sociale, le développement social, l'approche intégrée, la gouvernance locale, la planification durable, le développement local, la démocratie participative, et bien plus encore. Ainsi, au-delà de leurs différences respectives et des débats qui les animent, ces concepts semblent avoir en commun l'idée selon laquelle l'approche traditionnelle centralisée et « en silo » d'intervention publique doivent céder leur place à une approche à multiples

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ Gauthier, Mario. (Automne 2005). « Gestion intégrée de l'environnement en milieu urbain : vers un renouvellement des pratiques planificatrices ? », dans *Organisations et Territoires. Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement*, vol. 14, no. 3, p. 60.

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Babin, Ronald. (2003). « Réappropriation communautaire de la protection de l'environnement en Acadie », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 274.

intervenants. C'est dans ce contexte que s'inscrivent les nouveaux partenariats pour le développement durable.

Glasbergen définit les nouveaux partenariats pour le développement durable comme des *“collaborative arrangements in which actors from two or more spheres of society (state, market and civil society) are involved in a non-hierarchical process through which these actors strive for sustainability goal.”*¹⁰⁴

Comme le souligne Huijstee dans l'extrait suivant, le concept de partenariat est lié au développement durable de deux façons.

*“First of all, it was argued that the complex character of sustainability problems demands the active involvement of all societal spheres to resolve them. Secondly, the concept of sustainable development itself stresses the need for mutual attainment of social equity, environmental health and economic wealth, for which the responsibilities and resources are allocated to different societal spheres.”*¹⁰⁵

En 2002, au Sommet mondial du développement durable de Johannesburg, le lien entre le partenariat et le développement durable fut reconnu officiellement comme un facteur de succès.¹⁰⁶ En effet, pour accomplir un changement sociétal aussi profond, il faut qu'une collaboration constante s'instaure entre les divers acteurs de la société.¹⁰⁷

Selon Glasbergen, Peter et Bierman, les partenariats peuvent prendre trois formes distinctes.¹⁰⁸ La première fait référence aux partenariats qui sont négociés dans le but d'élaborer des politiques publiques. Ceux-ci sont généralement initiés par les gouvernements qui peuvent ainsi chercher à augmenter leur crédibilité ou leur pouvoir.¹⁰⁹ Ces partenariats s'appuient beaucoup sur l'autorité et les sanctions du gouvernement. C'est bien entendu la forme qui nous intéresse dans cette recherche. La deuxième forme correspond aux initiatives élaborées par des entreprises et auxquelles participent des gouvernements. Ici, les partis sont plus égaux que dans la première forme, ce qui implique que l'autorité et les sanctions du gouvernement ont peu de poids. Par exemple, on peut penser aux controversés partenariats publics-privés (PPP) qui, selon Pierre J. Hamel, n'offriraient pas de solution magique au problème concret du financement des infrastructures des municipalités, contrairement à ce que l'on tente

¹⁰⁴ Glasbergen, Peter, Bierman, Frank and Mol, Arthur P.J. (2007) *Partnerships, governance and sustainable development: reflections on Theory and practice*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 2.

¹⁰⁵ *Ibid.*

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 4

¹⁰⁷ Nations Unies, Action 21, <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 2.

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 5.

de nous faire penser.¹¹⁰ La troisième et dernière forme de partenariat fait référence aux collaborations qui s'établissent entre des entreprises et des organisations non gouvernementales, souvent en tant qu'alternatives ou suppléments aux politiques publiques. Ici, l'administration publique délègue son autorité.

Glasbergen souligne que ces trois formes de partenariat peuvent s'établir aux niveaux local, national ou international. Ils peuvent se concentrer sur des enjeux spécifiques en lien avec le développement durable, comme la protection d'une ressource naturelle, et peuvent réunir des acteurs provenant de pays développés et/ou en voie de développement. De plus, ces diverses associations prennent des tailles considérablement variables par rapport au nombre de leurs partenaires et/ou en rapport à la région géographique qu'elles couvrent.

En somme, discuter des nouveaux partenariats pour le développement durable nous amène au centre du débat public concernant les responsabilités respectives des administrations publiques, des entreprises et des organisations non gouvernementales, ainsi que la collaboration possible ou non entre ces catégories d'acteurs et la possibilité de les combiner pour former une nouvelle force sociale de changement vers des collectivités plus démocratiques et durables.

Catégories d'acteurs

En raison de la complexité humaine et sociale, la multiplicité des acteurs et leurs intérêts ne peut être expliquée complètement par un modèle théorique. Toutefois, grâce au concept d'« idéal-type » de Max Weber, appliqué au concept d'« organisation » de Crozier et Friedberg, nous croyons qu'il s'avère possible de mieux saisir les acteurs, leurs organisations, leurs buts et leurs interactions.

Antimo L. Farro définit l'acteur social comme « celui qui change son environnement matériel et social, en transformant la division du travail, les modes de décision, les rapports de domination et les orientations culturelles. »¹¹¹ L'acteur serait donc celui qui agit dans et sur la société. La question qui se pose ensuite est : Comment l'acteur agit-il?

Selon l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, les acteurs agissent sur les structures sociales à travers les organisations.

¹¹⁰ Hamel, Pierre J. (2007) *Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes, un bref survol des pratiques*, INRS-Urbanisation, Culture et Sociétés.

¹¹¹ Farro. Antimo L (2000) *Les mouvements sociaux*, Presses de l'Université de Montréal, coll. « Politique et économie ».

Le phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel [au sens où « culturel » s'oppose à « naturel »], comme l'instrument que des acteurs se sont forgés pour « régler » leurs interactions de façon à obtenir le minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres¹¹².

Les organisations peuvent donc être comprises comme des instruments construits par des acteurs dans le but de coordonner leurs actions vers l'atteinte d'objectifs communs. Ainsi, une organisation porte rarement en elle sa propre finalité, elle est un outil façonné pour parvenir à d'autres fins. Ce qui se reflète dans le mot même d'organisation, du grec *organon*, signifiant outil ou instrument.¹¹³ Nous pouvons donc affirmer qu'au-delà de leurs différences respectives, les acteurs d'une même organisation ont des traits communs, des buts communs. Toutefois, selon Crozier et Friedberg, le fait que les acteurs d'une même organisation aient des buts communs ne signifie pas pour autant qu'il n'y a pas de conflits au sein de l'organisation. Au contraire, selon ces derniers, les acteurs et les groupes se font parfois concurrence au sein de l'organisation en raison de leurs intérêts divergents et de leurs ressources limitées.

En mettant l'accent sur la conception politique de l'organisation, c'est-à-dire les enjeux et les luttes de pouvoir, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg s'est jointe à un ensemble de travaux qui rompent avec les théories qui considèrent le fait organisationnel comme étant unifié.¹¹⁴ Dans un article intitulé *Organisation et Action collective*, Friedberg dénonce le mythe fonctionnaliste d'une organisation « toute cohérente, clairement délimitée et structurée par des groupes aux attributions fixées une fois pour toute ».¹¹⁵ Il insiste plutôt sur le flou des frontières organisationnelles et sur la « relative liberté » des acteurs. Dans cette perspective, l'organisation n'est pas un bloc fixe dont les objectifs sont partagés par tous dans un consensus. L'acteur se donne plutôt des objectifs à atteindre, en fonction de ses propres intérêts et valeurs et les mêle à ceux de l'organisation. Ainsi, malgré les contraintes imposées par les structures de l'organisation, l'acteur conserve toujours une liberté relative selon l'analyse stratégique.

¹¹² Crozier, Michel, Friedberg, Erhard. (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, p. 196.

¹¹³ Histoire du Monde, *Aristote, la logique ou l'organon*, http://www.histoiredumonde.net/article.php3?id_article=962

¹¹⁴ Bernoux, Philippe (1985) *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, coll. « Points ».

¹¹⁵ Friedberg, E. (1993) « Organisation et action collective. »

Contre les illusions des théoriciens de la domination et du conditionnement, mais aussi contre les fantasmes de toute-puissance et de simplification qui surgissent constamment chez les hommes d'action, il faut donc affirmer avec force que la conduite humaine ne saurait être assimilée en aucun cas au produit mécanique de l'obéissance ou de la pression des données structurelles. Elle est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une liberté, si minime soit-elle¹¹⁶.

La définition de l'organisation de l'analyse stratégique a le mérite de permettre l'étude des organisations selon la vision du jeu politique des acteurs et d'admettre que les rapports sociaux comportent une dimension conflictuelle et coopérative.

En dépit de leur grand nombre, les organisations et leurs acteurs peuvent être regroupées en quatre grands idéaux-types. Selon Max Weber, un idéal-type est une production idéalisée en termes de caractéristiques. En d'autres termes, c'est un modèle simplifié d'un phénomène social qui n'a qu'une valeur logicienne, servant de support à la comparaison et au classement et qui ne se retrouve jamais telle quelle dans la réalité sociale.¹¹⁷ Selon Weber, l'idéal-type doit aider le sociologue à étudier et à comprendre l'action sociale et ses déterminants. Ainsi, il apparaît que les organisations peuvent être regroupées en quatre grandes catégories selon les fins qu'elles poursuivent, soit les organisations de l'action collective, publique, privée et environnementale.

Organisation de l'action collective

Selon le *Secrétariat à l'action communautaire autonome (SACA)*¹¹⁸, on compte au Québec plus de 50 000 organisations incorporées en tant qu'organisme sans but lucratifs (OSBL), environ autant d'associations non incorporés et plus de 2 300 coopératives. Le SACA affirme que l'action collective est issue des OSBL, des associations et des coopératives et « se caractérise par la mise en commun d'activités, de connaissances et par la poursuite d'un autre but que le partage des bénéfices pécuniaires entre les membres. »¹¹⁹ La SACA propose de classer les organisations de l'action collective en deux grandes catégories, les organismes communautaires et les organismes d'action socio-économique.

¹¹⁶ Crozier, Michel (1977) *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ SACACTION.COM, http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/no13/no13_actionscollectives.asp

¹¹⁹ *Ibid.*

Organisations communautaires

Selon Duperré, les organismes communautaires conçoivent les problèmes de la communauté comme des problèmes sociaux collectifs qui doivent faire l'objet de solutions collectives.¹²⁰ S'ils ont un parti pris pour la communauté, ce serait en raison de la définition même du terme :

La notion de communauté est au cœur de la pratique professionnelle de l'organisation communautaire et elle renvoie à un ensemble de personnes et de groupes qui se reconnaissent en fonction d'un territoire, d'intérêts particuliers ou d'une identité partagée. La communauté exprime toujours une appartenance sociale, un dénominateur commun. Elle est un espace social organique entre la vie privée et la vie politique d'une collectivité, un espace construit et en construction autour de valeurs communes¹²¹.

Duperré soutient aussi que les acteurs œuvrant dans les organismes communautaires croient en la capacité de la communauté « de définir et de résoudre les problèmes qui l'affectent. »¹²²

Les organismes communautaires peuvent être séparés en deux groupes, ceux qui sont *institutionnalisés* et ceux qui sont *autonomes*.

Les activités des *organismes d'action communautaire institutionnalisés* visent principalement à offrir des services aux personnes et ne cherchent pas en priorité à faire la promotion d'un projet de transformation sociale.¹²³ Parfois, leurs activités sont un complément aux services publics. Par exemple, nous retrouvons dans cette catégorie les clubs de sport ou de loisir et les maisons de convalescence. Ils répondent aux quatre critères suivants selon le SACA : avoir un statut d'organisme sans but lucratif; démontrer un enracinement dans la communauté; entretenir une vie associative et démocratique; être libre de déterminer leur mission, leurs orientations, leurs approches et leurs pratiques.

Les activités des *organismes d'action communautaire autonome* s'inscrivent dans le mouvement de l'action communautaire autonome, par exemple les centres de femmes et les organismes de défense des droits.¹²⁴ Selon Duval, Fontaine, Fournier, Garon et René, leur philosophie véhicule une « vision d'ensemble de la santé et du bien-être », une vision globale prenant en compte la complexité des réalités

¹²⁰ Duperré, Martine. (2004). *L'organisation communautaire, la mobilisation des acteurs collectifs*, Les Presses de l'Université Laval, p. 24.

¹²¹ RQIAC(2002), cité dans Duperré, Martine. (2004) *L'organisation communautaire, la mobilisation des acteurs collectifs*, Les Presses de l'Université Laval, p. 25.

¹²² Duperré, Martine. (2004) *L'organisation communautaire, la mobilisation des acteurs collectifs*, Les Presses de l'Université Laval, p. 24.

¹²³ SCACTION.COM, http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/saction/no13/no13_actionscollectives.asp

¹²⁴ *Ibid.*

humaines¹²⁵. Nous sommes à même d'associer d'autres critères auxquels ces organismes répondent et visant à faire ressortir leur volonté de préserver une autonomie face à l'État : avoir été constitués à l'initiative des gens de la communauté; poursuivre une mission sociale propre à l'organisme favorisant la transformation sociale; faire preuve de pratiques citoyennes et d'approches larges axées sur la globalité de la problématique abordée; être dirigés par un conseil d'administration indépendant du réseau public.¹²⁶

Duval, Fontaine, Fournier, Garon et René affirment que la défense de leur autonomie s'impose pour que leurs activités ne soient pas orientées par les politiques et les programmes venus « d'en haut », mais qu'ils reflètent davantage les préoccupations de leur milieu, de leur communauté.¹²⁷ Dans le même ordre d'idée, les auteurs soutiennent que les organisations communautaires « doivent maintenir leur autonomie s'ils veulent conserver une distance critique dans leurs rapports avec l'État et ainsi continuer à exercer un rôle d'acteur et de « chien de garde » dans la promotion et la défense des droits et des intérêts des citoyens. »¹²⁸

Organisations d'action socio-économique

Plus de 42 000 organisations sont comprises dans cette catégorie. Ils sont soit des OSBL ou des coopératives dont les activités sont en lien avec le secteur socio-économique.¹²⁹ Ce groupe comprend par exemple les organismes à vocation philanthropique et à vocation religieuse, les associations d'affaires ou professionnelles, les organismes politiques et les coopératives d'économie sociale.

Organisations publiques

Bernier et Simard souligne que les organismes publiques forment un réseau qui compose l'administration publique.¹³⁰ L'administration publique est avant tout l'ensemble du pouvoir administratif contrôlé par l'État soit directement par les ministères ou indirectement par les entreprises publiques.¹³¹ Les acteurs des organismes publics et parapublics sont chargés d'exécuter les différentes missions de l'État dans le but de répondre aux besoins d'intérêt général. L'administration publique veille

¹²⁵ Duval, M. Fontaine, A. Fournier, D. Garon, S. René, J-F (2005) *Les organismes communautaires au Québec, Pratiques et enjeux*, Gaëtan Morin, p. 14.

¹²⁶ SACACTION.COM, http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/saction/no13/no13_actionscollectives.asp

¹²⁷ Duval, M. Fontaine, A. Fournier, D. Garon, S. René, J-F (2005) *Les organismes communautaires au Québec, Pratiques et enjeux*, Gaëtan Morin, p. 14.

¹²⁸ *Ibid.*

¹²⁹ SACACTION.COM, http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/saction/no13/no13_actionscollectives.asp

¹³⁰ Bernier, Luc et Simard Carolle (1992) *L'administration publique*, Boréale, p. 15.

¹³¹ *Ibid.*

aussi à l'application des lois élaborées par l'État à l'aide d'un éventail de moyens plus ou moins coercitifs.¹³² Enfin, elle réalise des politiques publiques dans le but de résoudre des problèmes.

Organisations privées

Dans un sens large, nous pouvons dire que les organisations privées composent le secteur privé. Elles comprennent toutes les organisations qui n'ont pas de caractère gouvernemental et qui ont un but non lucratif. Ce sont des organisations capitalistes axées sur la recherche du profit de ses actionnaires et la satisfaction de ses clients. Pour ce faire, elles font travailler de manière organisée une ou des personnes dans le but de retirer un profit et de fournir des biens et des services à des clients, à l'intérieur d'un marché.¹³³

Organisations environnementales

À partir des années 70, une multitude d'organisations vertes se créèrent pour défendre l'environnement, et en particulier, pour lutter contre la pollution.¹³⁴ Les organisations environnementales formant le mouvement environnemental québécois sont des OSBL ayant une mission directement liée à l'environnement. Malgré cette mission commune, le mouvement environnemental québécois est très diversifié, c'est-à-dire qu'il s'avère un ensemble de groupes et de réseaux abordant différents enjeux, et surtout, les traitant différemment.

Il existe plusieurs typologies du mouvement vert s'appliquant à diverses réalités géographiques. Pour le Québec; Perron, Vaillancourt et Gauthier proposent une typologie des organisations du mouvement vert à deux types : les environmentalistes et les écologistes.¹³⁵ Un des critères qu'utilisent les auteurs pour différencier les organisations vertes correspond au rapport que celles-ci entretiennent avec les institutions « dominantes » de la société moderne tels le marché économique, l'État et la science.¹³⁶ Les auteurs soutiennent que les groupes de type écologistes sont plus critiques à l'égard des institutions que les environmentalistes qui ne remettent pas en question le modèle de la productivité, bien qu'ils en critiquent les conséquences. Au contraire, les écologistes contestent la croissance économique, la technocratie et les inégalités sociales.¹³⁷

¹³² *Ibid.*

¹³³ Wikipedia, *Entreprise*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>

¹³⁴ Vaillancourt, Jean-Guy. (1992). « Chapitre 8 : Deux nouveaux mouvements sociaux au Québec : le mouvement pour la paix et le mouvement vert. », dans Daigle, Gérard et Rocher, Guy, *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 11.

¹³⁵ Perron, Vaillancourt et Gauthier (1992) cité dans Perron B, Vaillancourt, J-G, Duran, Claire (1999) « Les leaders des groupes verts et leur rapport aux institutions », Département de sociologie, Université de Montréal.

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ *Ibid.*

Le mot « écologie » est formé du mot grec « oïkos » qui signifie, rappelons-le, maisonné et par extension habitat, milieu de vie, ainsi que du mot « logos » signifiant science, discours.¹³⁸ Selon Haeckel, l'écologie c'est « la science globale des relations des organismes avec leur monde extérieur environnant, dans lequel nous incluons au sens large toutes les conditions d'existence. »¹³⁹ De son côté, David Suzuki définit l'écologie comme étant la volonté de réorganiser le mode de vie des populations dans une visée de viabilité sociale et d'harmonisation des différentes formes de vie sur Terre.¹⁴⁰ Par ailleurs, plusieurs écologistes utilisent le terme « empreinte écologique » pour traduire l'impact des activités humaines sur les écosystèmes. Pour William E. Rees et Mathis Wackernagel, les pères de ce concept, « l'empreinte écologique est la mesure de la charge qu'impose à la nature une population donnée. Elle représente la surface du sol nécessaire pour soutenir les niveaux actuels de consommation des ressources et de production de déchets de cette population. »¹⁴¹ Par ailleurs, le terme est lié au Club de Rome et est apparu lors du Sommet de la Terre de Rio dans un document intitulé *Ecological Footprints and Appropriated Carrying Capacity: What Urban Economics Leaves Out*.¹⁴² Selon Josée Duplessis, le travail des groupes environnementaux a eu ces dernières années un impact concret sur l'opinion publique en conscientisant la population. Le mouvement environnemental est aujourd'hui plus implanté et reconnu au sein de la société, et ce, autant par ses pairs, que par les pouvoirs politiques et les citoyens.¹⁴³ Corinne Larrue ajoute à cette liste d'acteurs les entreprises qui, de façon croissante, « adhèrent à des codes de conduite environnementaux. »¹⁴⁴ Dans l'extrait suivant, l'évolution de l'action écologiste, historiquement contestataire, est résumé par Gendron et Vaillancourt.

La mobilisation environnementale s'est profondément transformée au cours des dernières décennies, à tel point qu'il vaut peut-être mieux parler aujourd'hui d'action environnementale si l'on souhaite rendre compte de la diversité des pratiques et des réponses des acteurs sociaux à la problématique écologie.¹⁴⁵

¹³⁸ Vaillancourt, Jean-Guy (1982) « Le mouvement écologiste des années 80 », Département de sociologie, Université de Montréal.

¹³⁹ Haeckel cité dans Raffin, J.P. (1994) « De l'écologie », *Ethique*, No. 13, p. 35.

¹⁴⁰ Suzuki, David. (2001) *L'équilibre sacré, redécouvrir sa place dans la nature*. Canada, Éditions Fides, p. 19-20.

¹⁴¹ Wackernagel, M. et Rees, W. (1999) *Notre empreinte écologique*, Montréal, Écosociété, p. 26.

¹⁴² Rees, William (1992) *Ecological Footprints and Appropriated Carrying Capacity: What Urban Economics Leaves Out* <http://eau.sagepub.com/cgi/reprint/4/2/121>

¹⁴³ Duplessis, Josée. (2005) *Recherche sur le mouvement environnemental québécois*, Rapport final remis au Réseau canadien de l'environnement.

¹⁴⁴ Gendron, Corinne. (2003) « Chapitre 3 : La gouvernance du développement durable dans un contexte de mondialisation économique », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 68.

¹⁴⁵ Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 9.

Ainsi, les questions d'environnement ne sont plus aujourd'hui réservées aux seuls écologistes et certains parle même d'une institutionnalisation de la problématique environnementale.¹⁴⁶

En somme, dans cette section, nous avons tenté de mieux saisir les catégories d'acteurs à travers leurs organisations, ainsi que la multiplicité de leurs intérêts et valeurs en identifiant quatre types d'organisations, soit privée, publique, d'action collective (socio-économique et communautaire) et environnementale.

Ces quatre catégories d'acteurs se différencient entre elles par les buts collectifs qu'elles poursuivent. Tel que mentionné, ces catégories sont des idéaux-types aidant à la classification ne se retrouvant jamais telle quelle dans la société. Dans cet ordre d'idées, nous pouvons affirmer que les acteurs d'une organisation privée recherchent avant tout le profit, que ceux d'une organisation publique devraient d'abord tenter de répondre aux besoins d'intérêt général, que les personnes regroupées dans une organisation de l'action collective poursuivent un but qui est non-lucratif et souvent lié à un service social, et enfin, que les membres d'une organisation verte poursuivent des buts en lien avec l'environnement. La réalité est bien sûr beaucoup plus complexe. Par exemples, certaines organisations vertes ont aussi des buts à caractères sociaux très affirmés, des entreprises, par exemple Communauto, ont une vocation environnementale forte et certaines organisations publiques semblent viser les intérêts de leur parti politique plutôt que ceux de l'intérêt général.

Par ailleurs, certains éléments sont communs à ces quatre catégories d'acteurs. Tout d'abord, elles sont formées d'individus qui conservent une relative liberté, malgré les contraintes imposées par les structures établies par leur organisation. Ensuite, ces catégories regroupent des acteurs et des groupes d'acteurs qui se font parfois concurrence à l'interne, en raison de leurs intérêts divergents. Ainsi, les conflits sont inhérents aux organisations.

Le projet ambitieux des nouveaux partenariats pour le développement durable consiste donc à rassembler autour d'une même table des acteurs aux intérêts divergents provenant de ces quatre types d'organisations. Sans nul doute, la tâche est de taille. La prochaine section expose le problème des nouveaux partenariats pour le développement durable en fonction de la littérature scientifique le concernant.

¹⁴⁶ Eder, 1993 ainsi que Vaillancourt et Perron, 1998, cite dans *Ibid.*

Littérature sur les nouveaux partenariats pour le développement durable

Les nouveaux partenariats pour le développement durable ont attiré l'attention de plusieurs chercheurs ces dernières années.¹⁴⁷ La littérature trouve sa source dans un ensemble de disciplines dont les plus importantes sont l'administration publique, la sociologie, les sciences politiques, la gestion et l'administration des affaires, et dans une moindre mesure l'anthropologie et l'économie.¹⁴⁸ Cela explique en partie la diversité des concepts utilisés pour les décrire. Il semble que le nombre grandissant des typologies sur les partenariats construites par les chercheurs démontre le besoin actuel de faire la lumière sur le phénomène. Comme Mariëtte l'indique, malgré cette grande diversité de disciplines et de concepts utilisés pour aborder le phénomène des nouveaux partenariats pour le développement durable, il est possible de dégager deux grandes perspectives analytiques. La première peut être comprise comme la « perspective par les institutions » (*the institutional perspective*) du partenariat et la deuxième comme la « perspective par les acteurs » (*the actor perspective*) du partenariat. À l'aide de la typologie de Mariëtte, nous tenterons dans cette section d'apporter une meilleure compréhension de la littérature sur les sujets suivants : les auteurs, les principaux thèmes abordés et la méthodologie la plus souvent utilisée.

Perspective par les institutions

La littérature qui aborde les partenariats selon la « perspective par les institutions »¹⁴⁹ s'intéresse généralement à la société au sens large (niveau national et international) et considère ceux-ci comme des nouveaux arrangements institutionnels. Les comparant souvent les arrangements institutionnels du passé, du présent et du futur. Les partenariats sont principalement compris comme une nouvelle forme de gouvernance pour le développement durable et les autres domaines. Les démarches méthodologiques utilisées sont souvent des analyses littéraires et des études de cas. La conclusion générale de l'ensemble des études de cette catégorie est que les partenariats pourraient contribuer grandement au développement durable, mais seulement selon certaines conditions.¹⁵⁰ Plusieurs de ces auteurs associent l'émergence des partenariats à la conjoncture actuelle, marquée par la mondialisation de l'économie, le libéralisme et la privatisation.¹⁵¹ Selon ces derniers, l'ampleur et la complexité des externalités négatives engendrées par ces phénomènes exigent l'implication de plusieurs acteurs.¹⁵² Pour Glasbergen et

¹⁴⁷ Mariëtte M. Van Huijstee, Mara Francken and Pieter Leroy. (june 2007). « Partnership for sustainable development : a review of current literature », *Environmental sciences*, p. 77.

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ Streck (2002); Visseren-Hamakers et Glasbergen (2007); Reinicke et Deng (2000); Pattberg (2004); Visseren-Hamakers et Glasbergen (2007); Waddell (2002); Pattberg (2004); Arts (2002); etc.

¹⁵⁰ Mariëtte M. Van Huijstee, Mara Francken and Pieter Leroy (june 2007) « Partnership for sustainable development : a review of current literature », *Environmental sciences*, p. 77.

¹⁵¹ Jessop (1998); Arts (2002); Van Tulder et Van der Zwart (2003)

¹⁵² *Ibid.*

Groenenberg, la multiplication des partenariats dans le monde est en lien direct avec la popularité planétaire du concept de développement durable.¹⁵³ D'autres auteurs perçoivent plutôt la montée des partenariats comme le reflet du déclin de la démocratie.¹⁵⁴ Quant à Dubbink, il estime que le phénomène consiste en une nouvelle forme de gestion élitiste.¹⁵⁵ La plupart du temps, les auteurs de cette catégorie d'étude considèrent que les gouvernements ont une capacité limitée de résoudre les problèmes et que le partenariat tente de combler ce déficit. L'enjeu central pour les auteurs est de comprendre le rôle actuel et potentiel que les partenariats peuvent jouer dans un « nouveau régime mondial de gouvernance en environnement. » Nous avons élaboré un tableau non-exhaustif qui énumère les différents rôles ou fonctions attribués aux partenariats selon les auteurs.

Tableau 3 : Rôles attribués aux partenariats selon les auteurs

Rôles ou fonctions	Auteurs
Mise à l'agenda politique	Streck (2002); Visseren-Hamakers et Glasbergen (2007)
Élaboration de politiques publiques	Reinicke et Deng (2000); Streck (2002); Pattberg (2004); Visseren-Hamakers et Glasbergen(2007)
Mise en œuvre de politiques publiques (c'est le rôle qui est généralement attribué aux partenariats)	Reinicke et Deng (2000); Streck (2002); Hens et Nath (2003; Norris (2005)
Produire et répandre la connaissance	Reinicki (1999) ; Reinicke et Deng (2000); Streck (2002); Waddell (2002); Pattberg (2004)
Apprentissage en réseau	Reinicki (1999); Waddell (2002); Pattberg (2004)
Faciliter l'émergence d'une solution efficace	Pattberg (2004)
Élargir la participation en donnant une voix à certains groupes qui n'en avaient pas	Reinicki (1999); Reinicke et Deng (2000);

¹⁵³ Glasbergen et Groenenberg (2001)

¹⁵⁴ Blowers (1998); Arts et Leroy (2006)

¹⁵⁵ Dubbink (2003)

Il est intéressant de noter, qu'au lieu de se pencher sur le rôle des partenariats comme tel, un petit groupe d'auteurs¹⁵⁶ s'intéressèrent plutôt au rôle que les administrations publiques pourraient potentiellement jouer au sein de ces nouveaux arrangements institutionnels. À cet égard, Kooiman, Cashore, Visseren-Hamakers et Glasbergen arrivèrent à la conclusion que parallèlement à la fonction de prise de décision selon un processus centralisé, les gouvernements gagneraient à adopter un rôle de « métagouvernance ». Le terme réfère au « *management of the governance system as a whole, ensuring fair play and linkages between different partnership initiatives.* »¹⁵⁷ Ainsi, les administrations publiques deviendraient aussi une sorte de médiateurs entre les partenaires.

Perspective par les acteurs

Les auteurs qui s'inscrivent dans la « perspective par les acteurs »¹⁵⁸ perçoivent généralement la société comme le décor dans laquelle s'inscrit leur objet de recherche, le partenariat. Ils s'intéressent au fonctionnement du partenariat lui-même plutôt qu'à son rôle dans la gouvernance mondiale ou la société en général. Contrairement à la première catégorie d'analyses, les auteurs ne semblent pas ici remettre en question le partenariat ou à l'inverse le considérer comme une solution aux problèmes fondamentaux des sociétés. Ils l'envisagent plutôt comme un moyen pour les acteurs d'atteindre leurs buts. À cet égard, ils cherchent à mettre en lumière les avantages, risques et facteurs de succès des partenariats. De plus, les études de cette catégorie tentent généralement de comprendre les processus dans le but de les améliorer en élaborant un ensemble de recommandations basées sur les résultats obtenus. La grande majorité d'entre elles partent du postulat affirmant qu'impliquer les acteurs locaux dans la réalisation des politiques publiques augmente « l'empowerment » des sociétés et l'efficacité des solutions adoptées. Les solutions seraient ainsi plus adaptées aux particularités locales. Nous remarquons aussi que la méthode d'investigation la plus souvent utilisée dans ces recherches est l'étude de cas. Voici trois tableaux (non-exhaustifs) que nous avons élaborés dans le but d'exposer les principaux avantages, risques et facteurs de succès des partenariats selon les auteurs.

¹⁵⁶ Kooiman (1993); Cashore et al. (2004); Visseren-Hamakers et Glasbergen (2007)

¹⁵⁷ Visseren-Hamakers et Glasbergen (2007)

¹⁵⁸ Juniper et Moore (2002); Stafford et al. (2000); Gray et Wood (1991); Vaugen et Huxham (2003); McConney (2000); Doherty et Tranchell (2005); Rondinelli et London (2003); Heap (2000); Hale et Mauzerall (2004)

Tableau 4 : Principaux avantages des partenariats recensés par les auteurs

Avantages	Auteurs
Partage des ressources	Cowe(2004); Hale and Mauzerall (2004)
Partage de l'expertise et de la connaissance	Heap(2000); Rondidelli et London (2003);Eweje(2007)
Émergence de solutions innovatrices et créatives	Poncelet (2001); Hemmati (2002); Davis (1999)
Projeter une image publique « verte » (concerne surtout les entreprises)	Tholke (2003); Murphy et Bendell (1997).
Augmenter sa crédibilité et sa légitimité (concerne surtout les gouvernements et les entreprises)	Heap (2000); Cowe(2004); Holländer et Leroy (2001)

Tableau 5 : Principaux risques des partenariats recensés par les auteurs

Risques	Auteurs
Brouillage des tâches et des responsabilités	Giguere (2001)
Perte de légitimité (concerne surtout les organisations de la société civile)	Murphy et Bendell (1997); Hemmati (2002)
Différences culturelles	Fiszbein et Lowden (1999); Hartmann et Stafford (1997)
Résultats incertains	Cowe (2004)

Tableau 6 : Principaux facteurs de succès des partenariats recensés par les auteurs

Facteurs de succès	Auteurs
Choisir les bons objectifs	Brinkerhoff (2002);Conrad et al. (2005);Tholke 2003)
Choisir les bons partenaires	Gaudron (1995); Tholke (2003); Poncelet (2001)
Respect et ouverture	Gray (1989); Hemmati (2002)
Confiance	Heap (2000); Brinkerhoff (2002); Conrad <i>et al.</i> (2005); Hirsch et Meyer (2005)
Support et participation des médias	Heap (2000)
Pertinence de l'instance politique impliqué	CSD Partnership Fair Secretariat (2004)

En somme, dans cette section, nous avons vu au sujet de la littérature sur les partenariats pour le développement durable deux grandes catégories d'analyse. D'un côté, la « perspective analytique par les institutions » s'intéressant surtout aux rôles et aux fonctions que jouent ou pourraient jouer les partenariats au sein de la nouvelle gouvernance mondiale pour l'environnement. De l'autre, que la littérature de la « perspective par les acteurs » nous informe principalement sur les avantages, les risques et les facteurs de succès des partenariats. Ici, les auteurs cherchent à exposer les conditions nécessaires à l'efficacité du partenariat.

Le cas de la ville de Montréal

Montréal et le développement durable

Cette partie du texte tente de mettre en lumière l'histoire récente du développement durable au sein de la programmation de Montréal, territoire de notre recherche. Selon les archives consultées, celle-ci commença au début des années 90, soit peu de temps après que les politiques urbaines en environnement connurent un essor fulgurant à Montréal comme ailleurs dans le monde, selon Saint-Laurent et Sénécal.¹⁵⁹ Il apparaît que l'évolution du développement durable au sein de la programmation de Montréal fut en dents de scie. En effet, l'interprétation du concept de développement durable et l'importance que Montréal lui accorda au fil du temps fluctua significativement au gré des changements d'administration.

En 1986, Jean Doré succéda à Jean Drapeau et devint le 39^e maire de Montréal.¹⁶⁰ Jean Doré et son parti le RCM (Rassemblement des citoyens et des citoyennes de Montréal) conservèrent la mairie jusqu'en 1994. L'ère RCM se caractérisa entre autres par la démocratisation des institutions politiques¹⁶¹ et selon nos analyses, par l'intégration des politiques urbaines en environnement dans une vision d'intervention globale associée à la définition du développement durable.

La démocratisation des institutions publiques fut au cœur des priorités du RCM. À cet égard, il importe de noter les réalisations suivantes : mise sur pied du Bureau de Consultation de Montréal; ajout d'une période de questions ouverte à tous les citoyens et les citoyennes au début des conseils municipaux;

¹⁵⁹ Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane(2005) « Le programme Éco-quartier de la ville de Montréal : une évaluation de l'action environnemental sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 119.

¹⁶⁰ Ville de Montréal, *Jean Doré, 39^e maire de Montréal*,

http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/democratisation/dore/index.shtm

¹⁶¹ Ville de Montréal, *Le RCM à l'Hôtel de ville*,

http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/democratisation/rcm/index.shtm

création de neuf arrondissements dotés chacun d'un comité-conseil; et implantation de 13 bureaux d'Accès Montréal afin de faciliter la communication entre les citoyens et les citoyennes et l'administration.¹⁶²

La volonté de la nouvelle administration d'intégrer les politiques urbaines en environnement dans une vision globale associée aux valeurs véhiculées par le développement durable se reflète dans plusieurs documents produits par l'administration d'alors.

En 1990, le RCM réalisa un rapport qui eut comme objectif de regrouper les initiatives environnementales de la Ville de Montréal.¹⁶³ À sa lecture, on y découvre que l'arrivée au pouvoir du RCM modifia la manière de concevoir l'intervention en matière d'environnement à la Ville de Montréal. Cette nouvelle vision en environnement se caractérisa entre autre par le passage d'activités reliées presque exclusivement à l'élimination de « nuisances urbaines » à un champ d'action plus large qui intégra des interventions reliées aux concepts de qualité de vie, de sécurité, de convivialité et d'efficacité énergétique.¹⁶⁴ De même, elle comprend la mise sur pied d'un Comité de coordination sur l'environnement, au sein du Service de la planification et de la concertation, pour répondre selon eux à « un souci d'une gestion interservices plus grande. »¹⁶⁵ Notons aussi l'élaboration d'une approche intégrée de gestion des déchets, la mise au point d'indicateurs environnementaux ainsi que l'implantation de critères environnementaux dans l'évaluation des projets d'immobilisations (PTI).¹⁶⁶

En 1991, l'administration municipale réalisa un document intitulé *Montréal à l'heure du développement viable*¹⁶⁷ qui informa la population que Montréal « s'est donné comme mission de relever le défi du développement urbain viable en adoptant une vision globale et en posant des gestes concrets dans son propre environnement. »¹⁶⁸ Le texte fut réalisé dans le cadre du 3^e Sommet des grandes villes qui eut lieu à Montréal la même année.¹⁶⁹ Cette rencontre internationale tenue sous le leadership de Montréal eut comme thème le développement durable et comme objectif principal l'élaboration par les villes

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ Ville de Montréal (1990) *Le répertoire des initiatives environnementales*, Service de la planification et de la concertation, Unité environnement.

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ *Ibid.* et Ville de Montréal (1991). *Le Répertoire des interventions de la Ville de Montréal en matière d'environnement*, Service de la planification et de la concertation, Unité environnement.

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ Ville de Montréal (1991). *Montréal à l'heure du développement viable*.

¹⁶⁸ *Ibid.*

¹⁶⁹ *Ibid.*

participantes d'une déclaration destinée à être présentée au Sommet de la terre de Rio l'année suivante.¹⁷⁰

À cette époque, la programmation de la ville comprenait un vaste ensemble de mesures qui touchaient tous les aspects de la question environnementale.¹⁷¹ Les thèmes abordés comprirent la gestion de l'eau, l'amélioration de la qualité de l'air, la gestion des sols contaminés, les espaces libres, la flore et la faune, l'énergie, la gestion des déchets, le contrôle du bruit et les transports. Pas moins de 154 interventions de toutes sortes en lien avec ces problématiques furent recensées, par exemple la politique de l'arbre et les économies d'énergies.¹⁷² Selon Saint-Laurent et Sénécal, la présentation de ces interventions de façon intégrée « finit par apparaître comme un programme complet en matière d'environnement urbain. »¹⁷³

La même année, l'administration municipale publia un premier bilan environnemental très large.¹⁷⁴ Le document compte 165 pages et est divisé en deux sections, le milieu biophysique et le milieu humain. La première traite des problématiques de l'eau, de l'air, du sol ainsi que de la flore et la faune terrestre. La deuxième s'attarde aux questions de la définition des espaces libres, des équipements collectifs, de la gestion des déchets, du bruit et du transport.¹⁷⁵ La coordination du premier bilan fut assurée par le Comité de coordination du Service de la planification et de la concertation. Conséquemment, la réalisation du bilan se fit conjointement avec plusieurs autres services municipaux, soit l'habitation et le développement urbain, les travaux publics, les loisirs et le développement communautaire ainsi que l'environnement. Selon Saint-Laurent et Sénécal, « il est frappant de constater l'ampleur du bilan. »¹⁷⁶

En 1992, le maire de Montréal et une délégation de scientifiques se rendirent au Sommet de la Terre de Rio. Selon les archives, Jean Doré et le RCM incitèrent préalablement les villes du monde à participer à l'importante rencontre par l'entremise de quatre grandes associations internationales auxquelles ils se joignirent, soit l'Association mondiale des grandes métropoles (Métropolis), la Fédération mondiale des cités unies (FMCU), le Sommet des grandes villes du monde et l'Union internationale des villes et

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ Ville de Montréal (1990). *Le répertoire des initiatives environnementales* et Ville de Montréal (1991) *Le Répertoire des interventions de la Ville de Montréal en matière d'environnement*, Service de la planification et de la concertation, Unité environnement.

¹⁷² Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnemental sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 119.

¹⁷³ *Ibid.*

¹⁷⁴ Ville de Montréal (1991). *L'environnement à la ville de Montréal : Un premier bilan*, Service de la planification et de la concertation et Service de l'habitation et du développement urbain.

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnemental sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 120.

pouvoirs locaux (IULA).¹⁷⁷ Lors de l'évènement, le maire fut le porte-parole des villes du monde.¹⁷⁸ Il aurait alors « manifesté, en leur nom, l'importance pour l'ONU de faire une plus grande place à l'urbain et aux villes. Par ailleurs, l'administration municipale d'alors n'hésita pas à entériner plusieurs déclarations internationales pour le développement durable tels que la Déclaration commune du Sommet des grandes villes du monde (Montréal, Octobre 1991), la Déclaration commune des villes et des autorités locales (Rio, janvier 1992) et les Engagements de Curitiba (Curitiba, mai 1992).

En 1993, la Ville de Montréal mit sur pied le programme Quartiers en santé.¹⁷⁹ Les dix projets alors en cours eurent les objectifs suivants : « (Ils) proposent d'améliorer la qualité de vie et de promouvoir la santé au sens large. Ils visent à mobiliser les représentants des groupes communautaires et des associations de quartier à l'intérieur de tables de concertation. »¹⁸⁰ La mise sur pied des quartiers en santé fût l'aboutissement d'un vaste processus d'élaboration qui débuta en mars 1990 par l'adhésion de la Ville de Montréal au Réseau Québécois de Villes et Villages en Santé.¹⁸¹ La première étape du processus fut la formation d'un groupe de travail intersectoriel et interdisciplinaire qui eut comme mission de se pencher sur la problématique des indicateurs d'une ville en santé.¹⁸² L'une des démarches importantes de la réalisation des Quartiers en santé fut la réalisation de portraits de quartiers. Pour aider les acteurs locaux à faire le portrait de leur quartier et pour donner suite à la consultation publique à ce sujet, la ville élaborait un guide innovateur d'une centaine de pages. Dans l'avant-propos du document, on peut y lire que l'intérêt principal du guide est « de favoriser une vision nouvelle, plus globale et commune du milieu de vie. »¹⁸³ Les tables de quartiers du programme eurent le mérite de mobiliser les représentants des groupes et des associations locales. Par contre, nous pouvons nous demander s'ils réussirent à faire de même avec la population.¹⁸⁴

La même année, dans le but de tenir leurs engagements de Curitiba et de Rio, le RCM élaborait une démarche en deux temps, débutant avec la réalisation de bilans environnementaux, supposés déboucher sur la mise en œuvre d'un Agenda 21 local.¹⁸⁵ À cet égard, une série de bilans furent réalisées en 1994

¹⁷⁷ Ville de Montréal (septembre 1993). *Les suivis de Rio : Bilan de l'intervention montréalaise et perspectives d'actions pour un agenda 21 local*.

¹⁷⁸ *Ibid.*

¹⁷⁹ Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnementale sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal, G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 120.

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Ville de Montréal (1993). *Agir ensemble...pour une meilleure qualité de vie, Guide pour un portrait de quartier*.

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ *Ibid.*

¹⁸⁴ Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnementale sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal, G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 121.

¹⁸⁵ *Ibid.*

sous le nom de *L'environnement à la Ville de Montréal, Bilan 2*.¹⁸⁶ La série regroupe six bilans portant sur six problématiques environnementales : les espaces verts, les déchets et les matières récupérables, l'énergie, la contamination des sols, l'eau et la neige. Toutefois, l'idée d'un Agenda 21 local et tout le travail fait en ce sens, furent renvoyées aux calendes grecques, suite à l'élection en 1994 d'un nouveau parti politique. L'équipe en charge du développement durable fut alors démantelée, certains dossiers oubliés ou marginalisés, et les autres furent dispersés dans différents services.¹⁸⁷ Ce moment marqua une rupture par rapport au passé dans la programmation environnementale de Montréal. Selon Saint-Laurent et Sénécal, « les grands objectifs globaux, si présents de 1986 à 1994, sont (alors) abandonnés au profit d'une vision localiste et tournée vers la propreté et l'embellissement plus que vers l'environnement comme tel. »¹⁸⁸ Il semblerait que la nouvelle administration jugea trop peu pratique l'approche de l'administration précédente en matière d'environnement.¹⁸⁹ Le nouveau programme environnemental de la Montréal fut baptisé Éco-quartier.

En 1994, Pierre Bourque succéda à Jean Doré et devint le 40^e maire de Montréal.¹⁹⁰ Pierre Bourque et son parti Vision Montréal furent au pouvoir jusqu'en 2001. L'ère Vision Montréal se caractérisa en matière d'environnement par une vision restreinte de l'intervention environnementale et concentrée sur deux thèmes précis, soit le recyclage et l'embellissement des rues de la ville.¹⁹¹

En 1995, le programme Éco-quartier débuta dans 20 districts.¹⁹² En 1996, 17 autres districts s'ajoutèrent et 14 en 1997-1998, pour finalement couvrir l'ensemble du territoire.¹⁹³ Selon Carine Villemagne, la mission du programme Éco-quartier s'apparente plus à de l'écocivisme qu'à une démarche de développement durable.¹⁹⁴ La responsabilisation des citoyens fut au cœur de la nouvelle programmation qui visa entre autres à « susciter la prise en charge des préoccupations environnementales par les citoyens »; « inciter les citoyens à participer aux programmes verts de la Ville de Montréal; et « ancrer l'écocivisme dans les habitudes de vie des Montréalais ». ¹⁹⁵ Pour ce faire, la ville « offre un soutien

¹⁸⁶ Ville de Montréal (1994). *L'environnement à la Ville de Montréal, Bilan 2*.

¹⁸⁷ Sénécal, Gilles et Saint-Laurent, Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnementale sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 122.

¹⁸⁸ *Ibid.*, p. 119.

¹⁸⁹ *Ibid.*, p. 122.

¹⁹⁰ Ville de Montréal, *Pierre Bourque, 40^e maire de Montréal*,

http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_ft/expo/democratisation/bourque/index.shtm

¹⁹¹ Ville de Montréal (2001) *Le programme d'action environnementale de Montréal*.

¹⁹² Sénécal, Gilles et Saint-Laurent, Diane (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnementale sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, p. 124.

¹⁹³ *Ibid.*

¹⁹⁴ Villemagne, Carine. (2002). *Le programme d'action environnementale « Éco-quartier » : Propositions pour l'élaboration d'un cadre conceptuel et théorique*, Les publications ÉRE-UQAM, p.11.

¹⁹⁵ Ville de Montréal (2001). *Le programme d'action environnementale de Montréal*.

financier à des organismes communautaires désirant réaliser des activités reliées à la propreté, à la réduction à la source, au réemploi et au recyclage (3R), à l'embellissement et à l'amélioration du patrimoine végétal des districts montréalais. »¹⁹⁶ La décentralisation d'une partie des responsabilités de la ville en matière d'environnement vers les groupes de citoyens correspond à la dimension innovatrice du programme et s'inscrit dans les principes de la durabilité urbaine.¹⁹⁷ Éco-quartier mena à la généralisation de la collecte sélective des matières recyclables sur le territoire. Par contre, il ne tient pas compte de plusieurs problématiques environnementales, dont les plus importantes.¹⁹⁸

En septembre 1996, un troisième bilan environnemental fut réalisé à Montréal, mais cette fois-ci dans le but d'élaborer une stratégie de marketing visant à créer une image plus positive de Montréal en matière d'environnement.¹⁹⁹ Il est écrit dans la première section du bilan, intitulée *Les difficultés de la promotion*, qu'une bonne stratégie tient compte de la réalité et évite le surréalisme. À cet égard, selon le bilan, parler de « métropole environnementale par excellence » tient de l'exagération et de la pensée magique.²⁰⁰ Dans la deuxième section, nommée *Problématique et objet du rapport*, il est dit qu'« à première vue, tout va bien en matière d'environnement à Montréal » car la ville aurait réussi, au cours des dernières années, à se faire reconnaître sur la scène internationale comme une ville très impliquée dans la promotion du développement durable urbain.²⁰¹ Le problème résiderait plutôt dans le fait que les retombées se faisaient alors attendre. Le rapport conclut que Montréal devrait miser sur ses forces démontrées au niveau de sa réputation en environnement pour rehausser son image. En conclusion, le bilan affirme que les deux plus importantes forces promotionnelles de Montréal en matière d'environnement concernent les domaines de l'eau et la qualité de vie.²⁰²

Le mois de novembre 1996 marqua la naissance du projet *Le Grand Montréal Bleu*, une promesse électorale qui se voulait un projet de revitalisation urbaine et de développement économique.²⁰³ Il visait la revitalisation des berges et des plans d'eau dans une perspective récréo-touristique de développement durable. D'après le document promotionnel du projet, il semble que le développement durable fut alors abordé selon une approche inspirée par le libéralisme économique classique. Selon les libéraux classiques, les marchés sont autorégulateurs et encourager le développement économique conduit à

¹⁹⁶ *Ibid.*

¹⁹⁷ Sénécal Gilles et Saint-Laurent Diane. (2005). « Le programme Éco-quartier de la Ville de Montréal : une évaluation de l'action environnemental sur le cadre de vie et de son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS.

¹⁹⁸ *Ibid.*, p. 203.

¹⁹⁹ Ville de Montréal (septembre 1996). *Bilan environnemental de Montréal et étude de positionnement en vue de l'élaboration d'une stratégie promotionnelle.*

²⁰⁰ *Ibid.*, p. 2.

²⁰¹ *Ibid.*, p. 4.

²⁰² *Ibid.*, p. 19.

²⁰³ Table des préfets et maires du Grand Montréal. (1996). *Le Grand Montréal Bleu, Une stratégie de développement économique.*

l'harmonie de la société.²⁰⁴ L'extrait suivant semble définir le développement durable selon cette tendance :

L'optique du développement durable tient au fait qu'un environnement sain et une base de ressources productives peuvent procurer des retombées économiques de longue durée. La prospérité économique peut garantir la capacité de soutenir une gestion éclairée des ressources et de protéger la qualité de l'environnement. Elle peut aussi sous-tendre la mise au point des technologies nécessaires pour atténuer ou prévenir la pollution, de même que pour améliorer la qualité de vie de la population. La prospérité économique est de nature à faciliter l'intégration du souci de l'environnement dans les processus décisionnels de tous les secteurs de la société²⁰⁵.

Dans cet extrait, il semble que le développement durable fut perçu par l'administration d'alors comme un outil de développement économique au service de « l'harmonie sociale ». L'optique selon laquelle encourager la prospérité économique revient à garantir la protection de l'environnement fait appel à l'idée du « laisser faire ». Selon ce paradigme, le marché aurait le pouvoir de régler les problèmes qui lui sont inhérents, de nature environnementale, sociale ou autres, et assurer à lui seul l'équilibre social.²⁰⁶ Toutefois, cette idée du « laisser faire » prônée par les libéraux classiques est grandement contestée de nos jours par plusieurs personnes éminentes, comme Nicolas Stern économiste en chef du gouvernement britannique, qui reconnaît les « défaillances du marché » ou les « externalités négatives » et par conséquent, croit en la légitimité et la nécessité de l'intervention étatique pour résoudre les problèmes environnementaux et sociaux causés par le développement économique.²⁰⁷

Le 4 novembre 2001, Gérald Tremblay, chef de l'Union des citoyens et des citoyennes de l'île de Montréal fut élu à la tête de la nouvelle ville fusionnée.²⁰⁸ Dès son élection, le nouveau maire affirma qu'il s'engageait à organiser dans les cent premiers jours de son mandat le Sommet de Montréal pour regrouper des représentants de tous les secteurs de la société dans le but de définir « une vision commune de la nouvelle ville ».²⁰⁹

²⁰⁴ Trigilia, Carlo (2002) *Sociologie économique*, Armand Colin, p. 31, et Smith, Adam. (1776) (1992) *La richesse des nations*, Paris, GF-Flammarion.

²⁰⁵ Ville de Montréal (septembre 1996). *Bilan environnemental de Montréal et étude de positionnement en vue de l'élaboration d'une stratégie promotionnelle*, p. 7.

²⁰⁶ Trigilia, Carlo (2002). *Sociologie économique*, Armand Colin, p. 31, et Smith, Adam. (1776) (1992). *La richesse des nations*, Paris, GF-Flammarion.

²⁰⁷ Stern (2006) *Rapport Stern sur l'économie des changements climatiques*, http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm et Trigilia, Carlo (2002) *Sociologie économique*, Armand Colin, p. 31, et Smith, Adam. (1776) (1995) *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.

²⁰⁸ Ville de Montréal, *Gérald Tremblay, 41^e maire de Montréal*,

http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/fusions/tremblay/index.shtml

²⁰⁹ *Ibid.*

La tenue du Sommet de Montréal de juin 2002 marqua le retour du développement durable au sein de la programmation de Montréal.²¹⁰ Près de trois mille personnes furent associées de près au Sommet de Montréal.²¹¹ Un millier d'individus participèrent à l'un ou l'autre des 19 ateliers thématiques qui eurent lieu le 4 juin, alors que plus de 300 délégué(e)s participèrent aux deux journées de plénières qui se déroulèrent les 5 et 6 juin.²¹² Les discussions et débats furent concentrés autour de 5 chantiers dont *Montréal, métropole de développement durable*.²¹³ La proposition finale qui résulta de ce chantier affirma « l'importance pour la Ville de Montréal de se doter d'un plan stratégique de développement durable afin de concilier, dans ses actions et initiatives, la protection de l'environnement avec le développement responsable de l'agglomération en vue de laisser un héritage de valeur aux Montréalais. »²¹⁴ Ces efforts menèrent en 2003 à l'élaboration, par le partenariat, du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise (2005-2009)*, l'objet de notre recherche.²¹⁵ En 2010, la Ville devrait sortir son deuxième plan d'action (2010-2015). L'histoire reste donc à suivre.

Le Plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise

Tel que mentionné au chapitre précédent, il fut proposé lors du Sommet de Montréal de 2002 que la Ville se dote d'un plan de développement durable, l'équivalent d'un agenda 21.²¹⁶ Le 20 avril 2005, le comité exécutif de la Ville de Montréal adoptait le *Premier plan stratégique de développement durable de Montréal 2005-2009 (Plan)*, l'objet de notre étude de cas. Ce moment fut significatif, car Montréal rencontra alors ses engagements pris à Rio et à Curitiba en 1992. Ainsi, il ressort que suite à une évolution en dents de scie qui dura 13 ans, l'administration publique de Montréal mit sur pied un Agenda local 21 en 2005. Aujourd'hui, le Plan fait partie d'un ensemble de stratégies, politiques et autres plans adoptés par l'administration municipale et qui sont en lien avec le développement durable, par exemple, la politique de l'arbre, le plan de transport, etc.

Le Plan comprend deux phases officielles. Tout d'abord, il y eut sa phase de démarrage 2005-2006, caractérisée par la mise en œuvre des actions prioritaires (associées aux quatre orientations prioritaires). Celle-ci fut suivie la deuxième phase 2007-2009 qui se terminera dans quelques mois. Toutefois, nous pouvons ajouter une autre phase, précédentes à des deux dernières, soit sa phase d'élaboration 2003-

²¹⁰ Ville de Montréal (2002) *Compte rendu du Sommet de Montréal, 5 et 6 juin 2002*.

²¹¹ *Ibid.*

²¹² *Ibid.*

²¹³ Ville de Montréal (2002) *Thème II : Métropole de développement durable*.

²¹⁴ Ville de Montréal (2002) *Compte rendu du Sommet de Montréal, 5 et 6 juin 2002*, p. 18.

²¹⁵ Nous y reviendrons plus en détails dans la dernière section du chapitre 2.

²¹⁶ Ville de Montréal, *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2007-2009*, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/PSDD_2007-2009F.pdf

2005, c'est-à-dire d'émergence et de formulation. C'est précisément la période étudiée dans cette recherche. Nous y reviendrons au chapitre suivant. Mais en quoi consiste le Plan ?

Le document comprend une centaine de pages et est disponible sur le site internet de la Ville de Montréal.²¹⁷ À sa lecture, on y apprend que toutes les actions qu'il comprend s'appuient sur quatre principes directeurs. Ces principes sont : une collectivité au cœur du développement durable ; une meilleure qualité de vie ; une protection accrue de l'environnement ; et une croissance économique durable.

De ces quatre grands principes découlent dix orientations stratégiques. De ces orientations, quatre furent considérées comme prioritaires. Ils consistent à améliorer la qualité de l'air et réduire les émissions de gaz à effet de serre, à assurer la qualité des milieux de vie résidentiels, à pratiquer une gestion responsable des ressources, et à adopter de bonnes pratiques de développement durable dans les entreprises, les institutions et les commerces.

Enfin, ces quatre orientations prioritaires et les six autres encadrent une multiplicité d'actions qui changèrent légèrement entre la phase de démarrage et la deuxième phase de sa mise en œuvre.²¹⁸ En effet, la deuxième phase 2007-2009 comprend 36 actions, comparativement à 24 pour la phase de démarrage 2005-2006. Selon la ville, 19 nouvelles actions furent proposées, dont sept représentent des actions de la phase de démarrage qui ont fait l'objet d'une bonification afin d'en augmenter la portée.²¹⁹ Voici un tableau qui compare les actions des deux phases du plan. La Ville a ajouté le mot (nouvelle) à côté de certaines actions de la deuxième phase. Selon l'administration, ces nouvelles actions sont, « dans certains cas, des actions de la phase de démarrage 2005-2006 ayant fait l'objet d'une bonification afin d'en augmenter la portée. Dans d'autres cas, les nouvelles actions ne figuraient pas au plan d'action précédent et constituent des ajouts inédits à la phase 2007-2009. »²²⁰ Toutefois, on remarque d'autres petits changements que nous avons notés dans le tableau. Mais lorsque l'action de la deuxième phase est la même que celle de la première phase, nous avons simplement inscrit le numéro de l'action correspondante.

²¹⁷ *Ibid.*

²¹⁸ *Ibid.*

²¹⁹ Ville de Montréal, *Phase 2007-2009 en bref*,

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/Plan_2007-2009_En_bref.pdf

²²⁰ *Ibid.*

Tableau 7 : Tableau comparatif des actions de la deuxième phase 2007-2009 et de la phase de démarrage 2005-2006

Actions de la deuxième phase 2007-2009	Actions de la phase de démarrage 2005-2006
2.1 Éliminer la marche au ralenti inutile des véhicules	1.3
2.2 Réduire les espaces de stationnement	1.4 Réduire les espaces de stationnement au Centre-ville
2.3 Minimiser la circulation automobile sur le mont Royal (chemins Camillien-Houde et Remembrance)	1.5
2.4 Accroître les infrastructures pour l'utilisation du vélo	1.6
2.5 Favoriser le développement de l'autopartage	1.7
2.6 Implanter en milieu de travail des mesures favorisant le transport durable (transports en commun, covoiturage, vélo, marche)	1.8
2.7 (nouvelle) Mettre en œuvre des mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre.	1.2 Élaborer une stratégie montréalaise globale sur les gaz à effet de serre (GES)
2.8 (nouvelle) Poursuivre le virage vert dans la gestion du matériel roulant	1.9 Accroître l'utilisation des véhicules écoénergétiques et (ou) à carburant propre
2.9 (nouvelle) Implanter des mécanismes de compensation pour des déplacements d'affaires neutre en carbone.	
2.10 Consolider et multiplier les projets <i>Quartiers 21</i>	1.10 Implanter des projets <i>Quartiers 21</i>
2.11 Multiplier les points de contact avec l'eau	1.11
2.12 (nouvelle) Réduire la présence d'îlots de chaleur urbains	---
2.13 (nouvelle) Favoriser des milieux de vie propres, calmes et paisibles	---
2.14 (nouvelle) Mettre en œuvre des mesures de modération de la circulation	---
2.15 (nouvelle) Stimuler le développement de l'agriculture urbaine à Montréal	---
2.16 Élaborer un plan directeur de gestion des matières résiduelles	1.13
2.17 Implanter des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les institutions, les commerces et les industries	1.14
2.18 Mettre en place des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les grands parcs et autres lieux publics	1.15 Mettre en place des mesures de réduction et de récupération des matières résiduelles dans les grands parcs et autres lieux publics
2.19 Implanter des mesures d'économie d'eau potable	1.16 Adhérer à des programmes pour passer à une consommation d'eau plus efficace
2.20 Contrôler les usages illicites de l'eau	1.17
2.21 (nouvelle) Améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments	1.19 Mettre en place des mesures pour passer à une consommation d'énergie plus efficace
2.22 (nouvelle) Tenir des événements « éco-responsables »	---

2.23 (nouvelle) Améliorer la qualité des eaux de ruissellement pluviales qui se déversent dans les cours d'eau	---
2.24 Étendre les programmes de type Éco-quartier	---
2.25 (nouvelle) Détourner les résidus verts et les résidus de table de l'élimination	---
2.26 (nouvelle) Implanter de nouveaux écocentres	---
2.27 Mettre sur pied un concours de design industriel axé sur la réduction de la quantité de déchets à traiter	1.24
2.28 (nouvelle) Intégrer le développement durable aux pratiques de gestion	1.23 Intégrer des critères de développement durable dans les processus décisionnels et l'achat de biens et de services
2.29 (nouvelle) Devenir un Centre régional d'expertise sur l'éducation en vue du développement durable de l'université des Nations Unies	---
2.30 (nouvelle) Promouvoir l'économie sociale à Montréal	---
2.31 (nouvelle) Assurer la gestion de la biodiversité en milieu urbain	1.22 Mettre en place une gestion écologique du milieu naturel des grands parcs
2.32 (nouvelle) Mettre en œuvre des mesures de protection et de renaturation des rives	---
2.33 (nouvelle) Établir une entente de partenariat avec le Secrétariat de la Convention sur la diversité biologique	---
2.34 (nouvelle) Mettre sur pied un Centre montréalais sur la biodiversité	---
2.35 Participer aux grands événements à caractère environnemental	1.1
2.36 Harmoniser les services de gestion des matières résiduelles	1.12
---	1.20 Créer et animer un réseau d'échanges sur le développement durable
---	1.21 Implanter un système de gestion environnementale
---	1.18 Développer un programme ciblé d'élimination des raccordements croisés.

Lors de nos entretiens, nous chercherons à connaître ce que pensent les partenaires du choix des pistes d'actions du Plan. Nous tenterons aussi de savoir pourquoi certaines actions furent privilégiées plutôt que d'autres.

Par ailleurs, il est important de mentionner que l'originalité du Plan réside dans le fait que celui-ci fut élaboré et mis en œuvre avec la collaboration de plusieurs organisations partenaires, issue de divers secteurs d'activités. En effet, c'est de concert avec ses partenaires que la Ville a choisi les orientations

prioritaires et les pistes d'actions du Plan.²²¹ Selon une étude réalisée par Amélia Clarke pour la *Commission de coopération environnementale*, seul Montréal, Vancouver et Whistler avaient en 2006 des modèles claires de partenariats.²²² Les autres régions de l'étude, soit Hamilton, Halifax, Calgary, Toronto, Kitchener et Edmonton, n'avaient toujours pas de politique de développement durable et avaient plutôt fait appel à diverses formes de consultations publiques lors de l'élaboration de leurs politiques environnementales.

Notons aussi que selon le site internet de la Ville de Montréal, c'est par l'entremise du Comité directeur et du Comité des partenaires que les organisations partenaires accompagnèrent l'administration publique tout au long du processus d'élaboration. Le rôle des membres du Comité directeur, une vingtaine environ, fut de guider l'administration publique dans ses choix et de la supporter dans ses démarches d'élaboration. Celui des membres du Comité des partenaires, une cinquantaine, fut plutôt de réagir et de se prononcer sur le contenu et sur les orientations du PSSD. De plus, tous les partenaires du Plan s'engagèrent officiellement à réaliser des actions spécifiques du Plan en adhérant à la *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise*.²²³

Cette année marque la dernière année de la mise en œuvre du Plan et il reste à voir si la Ville et ses partenaires auront réalisé, à la fin de celle-ci, l'ensemble des engagements qu'ils s'étaient fixés. Ce questionnement trouvera prochainement des réponses avec la publication du Bilan 2009 de la mise en œuvre du Plan. Celui-ci sera le dernier de l'ensemble des bilans annuels du Plan.²²⁴

Dans les prochaines sections, nous décrivons notre projet de recherche, ses objectifs, questions et hypothèses de recherche, élaborés à la lumière de la problématique des politiques urbaines de développement durable que nous venons d'exposer.

²²¹ *Ibid.*

²²² Clarke, Amelia (2006). Regional sustainable development strategies : variations in formulation and content in nine canadian case studies and the implications for eco-procurement, *Commission for Environmental Cooperation.*, p. 22.

²²³ Ville de Montréal, *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise*, http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/Declaration_francais.pdf

²²⁴ Ville de Montréal, *Bilan 2005, Bilan 2006, Bilan 2007, Bilan 2008*, http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=736,4733369&_dad=portal&_schema=PORTAL

Objectifs, questions et hypothèses de recherche

Projet de recherche, objectif général, pertinence sociale et pertinence scientifique

Le développement durable a vu le jour parce que le modèle de développement qui prévaut actuellement est en train de dégrader l'environnement à un point tel que la survie et le bien-être de la population mondiale sont compromis.²²⁵ Cette préoccupation sociale est au cœur de cette recherche dont l'objectif général est d'apporter une contribution aux connaissances concernant les politiques urbaines de développement durable. À cette fin, nous proposons comme objet de recherche le *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*. Plus particulièrement, nous suggérons d'analyser son processus d'élaboration²²⁶, c'est-à-dire la période comprise entre 2003 à 2005 dans laquelle s'inscrit le jeu politique des partenaires qui mena à l'adoption du Plan. Ce choix s'explique pour plusieurs raisons.

Premièrement, nous pensons, tout comme Philippe Le Prestre, que pour comprendre une politique publique, le « comment » est aussi important que le « pourquoi » ou le résultat. Cela implique que les « différents processus – règles de votes, nature des acteurs impliqués, types de consultations, forums utilisés, temps disponible, définition des paramètres de la décision, etc. – n'entraîneront pas la même décision. »²²⁷ Il nous apparaît donc que se questionner sur le processus d'élaboration du Plan peut apporter une contribution aux connaissances concernant les politiques urbaines de développement durable.

Deuxièmement, depuis le Sommet de la Terre de Rio de 1992, il est largement reconnu qu'un des facteurs de succès des politiques urbaines de développement durable, les « Agendas 21 locaux », réside dans l'implication de partenaires dans le processus décisionnel. Ainsi, encourager et coordonner l'engagement des forces sociales par des partenariats contribuerait à relever les défis d'implantation que pose le développement durable.²²⁸ Toutefois, les travaux de recherche au sujet des nouveaux modèles de partenariats pour un développement durable ne sont pas très nombreux et ce, malgré le fait qu'ils « pourraient aider à renforcer les capacités des administrations publiques à prendre le virage vers le

²²⁵ Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat 2007; *Évaluation des écosystèmes pour le millénaire 2005*.

²²⁶ Nous expliquons dans le prochain chapitre ce que nous entendons exactement par processus d'élaboration.

²²⁷ LePrestre, Philippe (1997). « Le développement des politiques publiques », Chap. 3 (19 p.) *Écopolitique internationale*, Montréal, Guérin, p. 19.

²²⁸ Meadowcroft, James (mars 2009), « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 18-25.

développement durable. »²²⁹ Bref, c'est aussi pour cette raison que nous proposons une étude qui porte sur le jeu politique des partenaires lors de l'élaboration du Plan.

Troisièmement, notre revue de littérature n'a fait ressortir aucune recherche qui se réfère à l'analyse de la transaction sociale pour étudier le processus d'élaboration des politiques urbaines de développement durable. Nous cherchons donc à vérifier cette théorie.

Enfin, Vincent Lemieux propose d'accorder une place centrale aux coalitions pour expliquer les politiques publiques, car cela fait ressortir le caractère politique.²³⁰ Selon ce dernier, très peu d'auteurs ont traité les politiques dans cette perspective et nous voulons tester en quelque sorte ce concept.

Notre objectif général et les raisons scientifiques qui ont motivé cette recherche nous ont permis de formuler l'objectif spécifique que nous poursuivons, ainsi que la question de recherche et l'hypothèse spécifiques qui s'y rattachent.

Objectif, question et hypothèse spécifiques

L'objectif spécifique de cette recherche est de décrire et d'analyser le processus d'élaboration du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009* en se référant en particulier à l'analyse de la transaction sociale et au concept de coalition.

Compte tenu de cet objectif spécifique, notre question de recherche spécifique se formule de la manière suivante :

Comment les partenaires du Plan sont-ils parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité ?

À cet égard, notre hypothèse est que les partenaires sont parvenus à élaborer le Plan par l'atteinte d'un compromis de coexistence.

Cet objectif spécifique se décline en trois sous-objectifs, sous-questions et sous-hypothèses en lien avec les concepts de coalition et de transaction sociale.

²²⁹ Meadowcroft, James (mars 2009). « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada, p. 18-25.

²³⁰ Lemieux, Vincent. (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 49.

Sous-objectifs, sous-questions et sous-hypothèses

Le premier sous-objectif de notre recherche est de décrire l'évolution du Plan en identifiant les principales étapes de son élaboration. Celui-ci nous a permis de formuler la sous-question suivante : les quatre étapes clés de la formulation du Plan reconnues sont le Sommet de Montréal, la Déclaration de principe, la présentation de la version préliminaire et enfin l'adoption. Nous souhaitons ainsi comprendre comment des ajustements entre les acteurs ont conduit, à chacune de ces étapes, à l'adoption finale du Plan. Notre hypothèse est qu'une succession de transactions sociales a mené à son adoption.

Notre deuxième sous-objectif est de déterminer la nature de la coalition qui a conduit à l'élaboration du Plan. À cet égard, nous désirons comprendre le rôle de cette coalition dans le processus d'élaboration du Plan. Notre hypothèse est qu'une coalition dominante a joué un rôle déterminant dans l'élaboration du Plan.

Notre troisième sous-objectif est d'identifier les interprétations différenciées du Plan selon les acteurs. Ce sous-objectif nous a amené à formuler la question de recherche suivante : Comment les différents acteurs interprètent-ils le Plan ? Notre hypothèse est que les acteurs de la Ville, les membres du Comité directeur et ceux du Comité des partenaires ont des interprétations différentes du Plan.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE ET DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Le Chapitre 2 est divisé en deux sections. La première est une présentation de notre cadre théorique. Celui-ci comprend l'analyse des politiques publiques de Vincent Lemieux et l'analyse de la transaction sociale de Jean Rémy. La deuxième expose les principaux éléments de notre démarche méthodologique.

Cadre théorique

D'entrée de jeu, il importe de signaler que le regard que nous posons sur notre sujet de recherche est avant tout sociologique, puisque notre formation de base est en sociologie. Plus précisément, la présente étude s'inscrit dans le domaine de l'écosociologie. Le terme écosociologie est utilisé pour caractériser la phase actuelle de la sociologie de l'environnement qui s'est développé à partir des années 80.²³¹ Selon Jean-Guy Vaillancourt, l'étude des politiques environnementales est une des orientations principales de l'écosociologie.²³²

Dans le cadre de cette recherche, nous nous référons principalement à l'analyse transactionnelle de Jean Rémy et à l'analyse des politiques publiques de Vincent Lemieux. Ces deux auteurs s'inscrivent dans une perspective analytique, dont fait aussi partie Michel Crozier²³³, qui reconnaît aux acteurs sociaux une certaine « capacité d'agir », une « relative liberté », ce qui permet l'étude du changement social. Ce faisant, nous nous éloignons des approches trop structuralistes, fonctionnalistes ou déterministes pour qui les acteurs subissent les structures sociales en dehors d'eux. Nous sommes plutôt de ceux qui pensent que la société se comprend comme un système en boucle : l'acteur construit les structures sociales par ses actions, et à son tour, les structures sociales déterminent les actions de l'acteur. Cela ne contredit en rien le fait que les structures sociales sont plutôt stables dans le temps et reproduisent généralement les inégalités sociales.²³⁴ Toutefois, utiliser des modèles théoriques qui reconnaissent à l'acteur sa capacité de modifier les structures sociales établies, aussi petite soit-elle, a le grand mérite de permettre au chercheur d'observer le changement social qui s'opère. Le changement arrive parfois radicalement, comme lors des grandes révolutions de l'histoire, mais la plupart du temps, il agit de façon

²³¹ Vaillancourt, Jean-Guy. (2003) « Introduction : de la sociologie environnementale à l'écosociologie », dans Gendron, Corinne et Vaillancourt, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 53.

²³² *Ibid.*, p. 53.

²³³ Crozier, Michel (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

²³⁴ À ce sujet, voir entre autres l'œuvre de Karl Marx et de Pierre Bourdieu.

subtile et à l'abri des regards distraits. Enfin, étudier le changement social permet de mieux comprendre la nature et la portée de la précieuse liberté, même petite, des acteurs sociaux.

L'analyse des politiques publiques de Vincent Lemieux

Trois concepts abordés par Vincent Lemieux sont au centre de notre recherche. Il s'agit des concepts de « politique publique », de « pouvoir » et de « coalition ». Les prochaines sections tentent de les définir.

Politique publique

Dans son livre *L'étude des politiques publiques*, Vincent Lemieux donne d'abord une définition provisoire des politiques publiques. Il les définit comme : « étant faites d'activités orientées vers la solution de problèmes publics dans l'environnement, et ce, par des acteurs politiques dont les relations sont structurées, le tout évoluant dans le temps. »²³⁵ L'administration publique décèle régulièrement des problèmes publics. Elle formule ensuite des orientations, des objectifs et propose des actions pour les résoudre. Les politiques publiques ont souvent pour objets la distribution des ressources. Enfin, celles-ci participent au maintien de l'ordre public et à la poursuite de l'intérêt général.²³⁶

Vincent Lemieux enrichit ensuite sa définition provisoire en s'inspirant du livre de Deutsch (1963) et le collectif de Kooiman (1993). Il propose d'interpréter les politiques en se basant sur la gouvernétique qui est l'art de la régulation par les politiques publiques.²³⁷ La gouvernétique se base sur les principaux concepts de la cybernétique²³⁸.

La cybernétique repose sur l'idée d'écart à combler entre une situation et une norme, qu'il s'agisse de contrarier une tendance à l'augmentation de cet écart ou de renforcer une tendance à sa diminution. On nomme régulation les actions qui vont en ce sens. Elle est dite négative dans le premier cas, et positive dans le second²³⁹.

Dans cette optique, les politiques publiques reposent sur la perception par les acteurs d'un écart à combler entre une norme et une situation. Dans le cas de la gouvernance pour le développement durable, il s'agirait donc de renforcer une tendance à la diminution de l'écart entre la situation actuelle perçue comme « non durable » et la norme internationale de durabilité.

²³⁵ Lemieux, Vincent. (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 6.

²³⁶ Simard, Carole et Bernier, Luc. (1992). *L'administration publique*, Montréal, Boréal Express, *L'administration publique*, Montréal, Boréal, p. 14.

²³⁷ Lemieux, Vincent. (2002) *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 17.

²³⁸ À ce sujet consulter David, A. (1965) *La cybernétique et l'humain*, Paris, Guillemard.

²³⁹ Lemieux, Vincent. (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 16.

Pour éviter une analyse trop mécanique, la gouvernétique introduit trois éléments importants à la vue cybernétique.²⁴⁰ Premièrement, les valeurs et les normes des acteurs diffèrent les uns des autres ; deuxièmement, parce que les valeurs et les normes sont différentes et l'information des acteurs n'est pas la même, la perception de la situation problématique varie d'un acteur à l'autre ; et troisièmement, les acteurs diffèrent non seulement par leurs valeurs et leurs informations, mais aussi par d'autres atouts (financier, statutaire, etc.) Ainsi, l'élaboration des politiques publiques peut être vue comme un ensemble de décisions où des acteurs, ayant plus ou moins de pouvoir, agissent sur des enjeux.

Pouvoir

Le pouvoir pour un acteur ou une coalition d'acteurs consiste à contrôler les décisions selon leurs préférences.²⁴¹ On peut supposer que cela est d'autant plus vrai dans les cas où des acteurs sociaux provenant de l'extérieur du système politique, (société civile, entreprises) participent à l'élaboration de la politique. Comme plusieurs autres auteurs dont Melluci et Saucier, Lemieux considère que l'appropriation des ressources est souvent le cœur des oppositions entre les acteurs. Pour des fins analytiques, nous pouvons prendre en considération sept types de ressources à caractère relatifs : normatives (les normes), statutaires (les postes), relationnelles (les liens), actionneuses (les commandes), matérielles (les supports), humaines (les effectifs) ou informationnelles (les informations)²⁴². Dans ce contexte, Vincent Lemieux définit le pouvoir comme suit :

Le pouvoir consiste dans le contrôle des décisions qui portent sur des enjeux. Un acteur ou une alliance d'acteurs contrôle une décision quand il la rend conforme à ses préférences. Les décisions importent aux acteurs politiques parce qu'elles concernent leurs ressources ou celles d'autres acteurs²⁴³.

Par ailleurs, Robert Dahl a montré l'utilité pratique de l'étude du pouvoir, qui peut se résumer en ces termes :

²⁴⁰ *Ibid.*, p. 19.

²⁴¹ *Ibid.*

²⁴² *Ibid.*, p. 26.

²⁴³ *Ibid.*, p. 23.

L'analyse du « pouvoir » n'est pas une simple entreprise de théorisation, mais un travail d'une haute importance pratique. Car notre façon d'agir dans la vie politique dépend largement de nos croyances à l'égard de la nature, de la distribution, et des pratiques de « pouvoir » qui caractérisent le système politique auquel nous sommes confrontés. Si l'on agit en croyant que le pouvoir est plutôt largement réparti au sein de la communauté, alors qu'en fait il est hautement concentré, ou si l'on agit en supposant que le pouvoir est entre les mains de quelques-uns, alors qu'en réalité il est réparti entre la grande variété d'individus et de groupes qui doivent négocier, marchander, convaincre et séduire afin d'atteindre leurs buts, alors on risque de commettre de sérieuses erreurs politiques²⁴⁴.

Dans le cadre de l'élaboration des politiques publiques, l'exercice du pouvoir par un ou des acteurs peut s'exercer pour la prise d'une décision ou contre la prise d'une décision. Un ou des acteurs peuvent tenter d'empêcher une décision qui menacerait leurs ressources. Cela implique que des politiques n'émergent pas ou qu'elles s'arrêtent aux étapes de formulation ou de mise en œuvre sans que leur réalisation soit achevée.²⁴⁵

Émergence, formulation et mise en œuvre

Selon Vincent Lemieux et la gouvernétique, la régulation des affaires publiques se déroule en trois processus différents et récurrents.²⁴⁶

Le processus d'émergence des politiques publiques se comprend comme la prise en charge et la mise à l'ordre du jour gouvernemental de problèmes publics dans le but de les soumettre à des normes. Selon la théorie de Kingdon repris par Vincent Lemieux, on peut voir l'émergence d'une politique principalement comme le couplage du courant des problèmes et du courant de la politique. Toutefois, comme nous l'avons mentionné au préalable, il faut que des solutions réalisables soient en vues pour que l'émergence se produise.²⁴⁷ Ainsi, les acteurs sociaux favorables vont utiliser leurs atouts dont leur pouvoir politique pour tenter de contrôler les décisions qui vont dans le sens de l'émergence d'une politique publique.²⁴⁸ Au contraire, les acteurs sociaux défavorables vont utiliser leur pouvoir pour essayer d'empêcher la mise à l'ordre du jour d'un problème donné et l'émergence d'une politique publique le concernant.

²⁴⁴ Dahl, R. A. (1973). *L'analyse politique contemporaine*, Paris, Seuil, p. 49.

²⁴⁵ Lemieux, Vincent. (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Les Presses de l'Université Laval, Québec, p. 23.

²⁴⁶ *Ibid.*, p. 21.

²⁴⁷ *Ibid.*, p. 90.

²⁴⁸ *Ibid.*

Quant au processus de formulation, il consiste à formuler des mesures ou solutions qui seront ensuite appliquées au problème. Le processus débute avec la mise à l'ordre du jour gouvernemental d'un problème et se termine avec l'adoption d'une politique publique sous la forme d'un document contenant les solutions choisies. Cette étape est au centre de notre analyse, nous verrons pourquoi plus loin. La formulation se déroule généralement à l'intérieur du système politique. Toujours selon la théorie de Kingdon, le processus de formulation correspond principalement au couplage du courant des solutions et du courant de la politique. Durant cette étape, le but est d'adopter les meilleures solutions possibles au problème. Cependant, les acteurs qui participent au processus n'ont pas tous la même idée de ce que sont les meilleures solutions possibles. Comme nous l'avons vu précédemment, les acteurs diffèrent entre eux par les valeurs qu'ils défendent, l'information qu'ils possèdent et la perception qu'ils ont de la situation problématique. Ceci fait en sorte que le processus de formulation est souvent « une période très intense où s'entrechoquent les atouts de pouvoir des participants. »²⁴⁹

Enfin, le processus de mise en œuvre correspond à l'étape où les mesures choisies sont appliquées aux situations problématiques de façon à ce qu'elles deviennent conformes aux normes qui les ont plus ou moins inspirées. Le couplage du courant des solutions et du courant des problèmes détermine cette dernière étape du cycle de vie de la politique.

Cette façon de distinguer les étapes de l'évolution des politiques publiques est assez proche de celle proposée généralement en science politique pour l'analyse des politiques publiques²⁵⁰. Celle-ci est cependant simplifiée en ce sens qu'elle fusionne certaines étapes ce qui facilite l'analyse tout en intégrant l'ensemble des connaissances acquises dans le domaine. Enfin, dans le cadre de l'étude de l'approche partenarial, cette distinction de Lemieux permet de mettre en lumière les différences potentielles entre le rôle que les divers partenaires ont joué dans l'émergence de la politique, de celui qu'ils ont joué lors de la formulation ou de la mise en œuvre.

Élaboration et réalisation

Pour les besoins de notre propos, nous suggérons de faire une distinction entre « l'élaboration » d'une politique publique et sa « réalisation ».

²⁴⁹ *Ibid.*, p. 93.

²⁵⁰ LePrestre Philippe. (1997). « Le développement des politiques publiques », Chap. 3 (19 p.) *Écopolitique Internationale*, Montréal, Guérin.

D'un côté, « l'élaboration » comprend les processus d'émergence et de formulation d'une politique, et par conséquent, exclurait la mise en œuvre. Le trait commun de l'émergence et de la formulation consiste en l'importance du courant de la politique, c'est-à-dire du jeu politique des acteurs dans leur tentative de régulation.²⁵¹ Ainsi, on peut dire que l'élaboration débute avec les premières démarches des acteurs dans le but de favoriser ou non l'émergence d'une politique donnée, soit à l'intérieur ou à l'extérieur du système politique, et se termine par l'adoption d'un document final, la politique en tant que telle, qui énonce les orientations, objectifs et actions prioritaires et destinées à la mise en œuvre.

De l'autre, la « réalisation » d'une politique publique comprend l'ensemble des trois processus, soit l'émergence, la formulation et la mise en œuvre. De cette manière, on peut dire qu'une politique publique se réalise lorsque les mesures qu'elle contient sont en cours d'application.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous concentrerons sur « l'élaboration » du Plan d'action de développement durable de Montréal, donc sur l'émergence et le processus. Ce choix s'explique tout d'abord par le fait que le courant de la politique caractérise les deux processus de l'élaboration (émergence et formulation) et c'est précisément le jeu politique des acteurs que nous devons analyser pour répondre à nos questions de recherche. Ensuite, ce choix s'explique par des contraintes évidentes de temps et par l'accessibilité sur internet d'une multitude de bilans produits par la Ville et expliquant de façon détaillée l'état d'avancement de la réalisation des actions du Plan. Il ne sera donc pas beaucoup question de la mise en œuvre dans cette recherche qui pourrait être l'objet de recherches subséquentes.

Coalition

Vincent Lemieux propose, tout comme Sabatier avant lui, d'accorder une place centrale aux coalitions pour expliquer les politiques publiques.²⁵² Il affirme qu'à l'intérieur d'un sous-système de politiques publiques, certains acteurs peuvent se rassembler en une coalition.

Les coalitions sont considérées comme des alliances temporaires et négociées d'acteurs individuels ou collectifs, qui cherchent à obtenir des avantages plus grands que ceux qu'ils auraient obtenus hors de ces coalitions. La cohésion d'une coalition est généralement renforcée par l'existence de rivaux à l'extérieur et les avantages recherchés sont obtenus, à condition que soit franchi le seuil de décision²⁵³.

²⁵¹ Lemieux, Vincent. (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 93.

²⁵² *Ibid.*, p. 51.

²⁵³ *Ibid.*, p. 55.

Les acteurs qui forment les coalitions proviennent de différentes organisations, partagent certaines valeurs et agissent de façon concertée. Par ailleurs, ce ne sont pas tous les acteurs participant à l'élaboration d'une politique publique qui font partie d'une coalition. La coalition se forme plutôt à l'intérieur du groupe des participants, et par conséquent, certains en sont exclus.

L'analyse de la transaction sociale

Les nouveaux partenariats pour le développement durable posent un certain nombre de défis que la théorie de la transaction sociale, contrairement au concept de gouvernance, semble être en mesure d'aborder. En effet, cette approche reconnaît et met en évidence la présence inévitable de conflits et de rapports de forces inégaux lors des processus de coopération à intervenants multiples. L'intérêt du concept de transaction sociale est précisément d'introduire cette multipolarité des pouvoirs dans l'analyse sociologique.²⁵⁴ Les grandes théories déterministes qui conçoivent le pouvoir sur les modes binaires pouvoir/contre-pouvoir paraissent aujourd'hui obsolètes. Malgré la reproduction des inégalités par les structures sociales,²⁵⁵ l'acteur jouit d'une relative liberté qui lui permet parfois d'agir sur ces mêmes structures, de les transformer, d'en modifier les règles du jeu. Comme le dit Blanc, « la transaction sociale est porteuse d'une conception de l'être humain comme être intentionnel et non simple produit des structures sociales. »²⁵⁶ Pour saisir la complexité des rapports sociaux qui composent le monde moderne, on ne peut plus les réduire à la dualité des rapports de face à face.

Coopération conflictuelle

La théorie de la transaction sociale est issue de la tradition simmélienne. Un nombre croissant de chercheurs démontrent par leurs travaux l'actualité de l'École de Chicago dans le domaine des études urbaines.²⁵⁷ Le philosophe allemand Georg Simmel est l'un de ces principaux inspirateurs. Celui-ci fait l'objet d'un intérêt renouvelé, depuis une quinzaine d'années, surtout en Europe.²⁵⁸ J. Freund attribue ce phénomène au fait que Simmel fut le premier à considérer le conflit (en allemand *vergesellschaftung*) comme une forme d'interaction.²⁵⁹ Selon Simmel, l'opposition n'est pas possible sans une forme d'adhésion. « Le conflit peut ainsi renforcer la cohésion d'un groupe étant donné qu'il en révèle le

²⁵⁴ Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) (1998) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, p. 8.

²⁵⁵ Entre autres, Bourdieu, Pierre. *La domination symbolique*.

²⁵⁶ Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) (1998) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, p. 11.

²⁵⁷ Germain, Annick, 2005; Shearmur et Charron, 2004.

²⁵⁸ Duhaime, « Le conflit comme socialisation », <http://hdl.handle.net/1866/2198>

²⁵⁹ Simmel, Georg. « Le Conflit », Circé, Dijon-Quetigny, 1995.

périmètre en témoignant de l'espace d'action à l'intérieur duquel s'affrontent les opposants. »²⁶⁰ Il fut innovant de susciter l'idée selon laquelle le conflit peut être perçu comme synonyme de dynamisme social en promouvant une coopération, certes conflictuelle, mais façonnant des forces de cohésion sociale.

La théorie de la transaction sociale a en quelque sorte le conflit comme point de départ.²⁶¹ Maurice Blanc en donne la définition suivante :

La transaction sociale est ce qui permet de trouver des accommodements sur ce qui n'est pas négociable et d'élaborer des compromis qui, sauf exception, ne débouchent pas sur un accord complet ou un consensus mais qui permettent une coopération conflictuelle²⁶².

La question de la coopération conflictuelle est centrale à la transaction sociale. « Comment des groupes sociaux qui habitent un même territoire, ou qui travaillent dans la même entreprise, parviennent-ils à élaborer les compromis pratiques qui leur permettent de vivre ensemble malgré leurs conflits irréductibles ? »²⁶³ Ce questionnement est au centre de la théorie et amène le chercheur à dégager la part de lien, en plus de la part d'affrontement entre les acteurs sociaux dans un espace donné.

Processus et produit

On peut voir la transaction sociale comme étant à la fois un processus et un produit. En tant que processus, elle amène des acteurs ayant des positions sociales différentes et inégales à interférer dans un contexte aux conditions spécifiques. On appelle le contexte donné dans lequel prennent place les transactions sociales un espace transactionnel. Selon Liliane Voyé, les changements qui interviennent dans ces conditions d'environnement modifient les positions et les possibilités des acteurs.²⁶⁴ La transaction sociale, c'est donc une situation, un « univers structuré par des couples de tensions opposées (Simmel) »²⁶⁵ à laquelle les acteurs sont amenés à s'adapter au fil du temps. Ces derniers vont développer et apprendre au cours du processus des nouvelles aptitudes. Cela implique de retracer leurs échanges au fil du temps. En d'autres termes, la transaction sociale est un processus de socialisation ou

²⁶⁰ Germain, Annick. « Variations sur les vertus de la ville proche, la métropole montréalaise à l'épreuve de la diversité », Cahiers de géographie du Québec, Conflits, Proximité, Coopération, vol. 49, numéro 138, Décembre 2005, p. 7.

²⁶¹ *Ibid.*

²⁶² Blanc, Maurice (1998) La transaction sociale, un processus de production et d'apprentissage du « vivre ensemble », Dans Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, pp. 224.

²⁶³ Blanc, Maurice, Mormont, Marc, et Rémy, Jean, Storrie, Tom (1994) *Vie quotidienne et démocratie : pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'Harmattan, p. 15.

²⁶⁴ Voyé, Liliane (1998). *Sociologie. Construction du monde. Construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck Université, p. 54.

²⁶⁵ Blanc, Maurice (1998) La transaction sociale, un processus de production et d'apprentissage du « vivre ensemble », Dans Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, pp. 219.

d'intégration dans la société et d'apprentissage des compétences démocratiques. Rémy reconnaît évidemment la lutte des classes comme un de ces couples d'oppositions, mais pas forcément comme étant la plus importante dans toutes les situations. Voici brièvement les différents couples de tensions présents selon lui : un premier type de couple de forces opposées se fonde sur des caractéristiques démographiques ou socio-économiques (sexes, générations, ouvriers/patrons, etc.) Un deuxième type de couple d'oppositions est constitué à partir de ce que Rémy Jean appelle des effets de contexte. (tradition/modernité) ; et enfin, un troisième type de couple de forces opposées se constituerait par des valeurs qui entrent en opposition (liberté/égalité)²⁶⁶. Selon les auteurs, ce processus se fait au fil du temps et est ponctué de temps marquants caractérisés par un ajustement de l'acteur à la situation, au contexte, aux autres acteurs. Nous pouvons donc affirmer que la transaction sociale est une séquence d'ajustements successifs qui composent la vie sociale d'acteurs donnés.²⁶⁷

En tant que produit, la transaction sociale correspond à un compromis de coexistence. Ici encore, il y a rapprochement avec la sociologie de Simmel, pour qui le compromis est « une des grandes inventions de l'humanité. »²⁶⁸ Le compromis représente ce qui permet à l'humain de cohabiter selon lui. Simmel soutient que tout échange de choses est un compromis et ces échanges supposent un renoncement. Le conflit est inéluctablement présent dans tout rapport social. Comme l'indique Blanc, « il se résout quelque fois par un compromis négocié; mais il est fréquent de se trouver dans l'impossibilité de négocier et le conflit se trouve provisoirement résolu par une épreuve de force. Entre ces deux pôles, il y a toutes les transactions ou négociation et imposition qui se combinent dans des proportions variables. »²⁶⁹ Les acteurs en opposition, font difficilement des concessions sur leurs valeurs. Pourtant, ils réussissent parfois à faire des compromis de coexistence, c'est-à-dire des accords ponctuels, limités et provisoires dans un contexte donné. Cela amène les auteurs à dire que « la transaction sociale permet de trouver des solutions qu'aucun des partenaires n'auraient pu trouver seul. Ce qui est produit à l'interface est forcément différent de ce qui aurait pu advenir à partir de chacun des pôles pris isolément. Il y a innovation sous contrainte. »²⁷⁰

Enfin, nous pouvons supposer que l'analyse des processus qui mène au compromis de coexistence, la transaction sociale finale; mais toujours provisoire, permet de saisir le monde moderne dans les diverses formes que prend la conjugaison de la liberté de l'acteur et des contraintes imposées par les structures sociales en places.

²⁶⁶ Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, p. 32.

²⁶⁷ Blanc, Maurice, *Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'Harmattan.

²⁶⁸ Simmel, Georg. « Le Conflit », Circé, Dijon-Quetigny, 1995.

²⁶⁹ Blanc, Maurice, (1994) *Vie quotidienne et démocratie. Pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'Harmattan, p. 15.

²⁷⁰ Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, p. 8.

Démarche méthodologique

Démarche qualitative

Pour répondre à nos questions de recherche concernant le processus d'élaboration du Plan, nous avons choisi de faire une étude de cas. L'étude de cas est une méthode de recherche qui s'inscrit dans l'horizon des démarches qualitatives. Elle peut se définir comme une « étude empirique détaillée d'un phénomène, lieu, évènement, processus ou groupe particulier dans un contexte naturel. »²⁷¹ Nous avons choisi de suivre une démarche qualitative parce que cette voie était la seule pouvant nous mener vers nos objectifs. En effet, cette étude vise à comprendre les multiples facettes et significations d'un phénomène social tout en tenant compte d'un espace-temps particulier et du sens donné par les acteurs. C'est précisément ce que permet la recherche qualitative.²⁷² De plus, elle a l'avantage d'être un instrument flexible qui permet l'adaptation des catégories de départ en cours de recherche. De son côté, l'analyse quantitative vise plutôt, de façon générale, la recherche de patrons, la prédiction de l'occurrence de phénomènes. Bref, nous avons choisi cette stratégie méthodologique parce qu'elle était la plus adéquate pour atteindre les objectifs de notre recherche.

Analyse des sources documentaires

L'analyse des sources documentaires a été utilisée comme outil secondaire de collecte de l'information dans le cadre de cette étude. Dès de départ, cette analyse nous a permis de rassembler des données plus factuelles et précises concernant les dates et heures des réunions des partenaires, les procédures administratives suivies, les noms des personnes présentes lors des rencontres des comités, les sujets abordés lors des réunions, etc. Dans notre cas, nous avons principalement consulté des archives publiques fournies par le département de l'environnement et du développement durable de la Ville de Montréal. Plus précisément, nous avons analysé les comptes-rendus des rencontres du Comité directeur, soit 22 documents en tout, et du Comité des partenaires, soit cinq au total. Mais nous avons aussi analysé d'autres types de documents mis à notre disposition par la Ville et par les répondants, par exemple des versions préliminaires du Plan, des communiqués envoyés aux acteurs, etc. L'analyse des comptes-rendus nous a permis de faire avancer notre recherche de trois façons particulières.

Premièrement, elle nous a permis de faire la sélection de nos répondants. Nous voulions effectuer environ 20 entretiens semi-dirigés auprès des partenaires du Plan, soit environ dix personnes ayant fait

²⁷¹ Radice, Martha (septembre 2006) *Les apports respectifs des méthodes qualitatives et quantitatives aux connaissances en études urbaines*, présentation power point présentée dans le cadre du cours EUR 8214 Méthodes qualitatives appliquées aux études urbaines, p. 10.

²⁷² *Ibid.*, p. 4.

partie du Comité directeur et dix ayant fait partis du Comité des partenaires. Nous avons choisi de faire 20 entretiens en raison de la contrainte de temps et nous avons considéré que ce nombre nous permettrait de recueillir assez d'information pour pouvoir dresser un portrait général des transactions sociales qui contribuèrent à l'adoption du Plan. Notre critère de sélection principal des interviewés était qu'ils aient participés à l'élaboration du plan par l'entremise de l'un ou l'autre des deux comités. Notre deuxième critère était l'importance en fréquence de l'implication. Nous avons donc sélectionné les personnes qui ont participé le plus souvent à l'élaboration considérant le nombre de leur présence à l'un ou l'autre des deux comités, car nous avons supposé que ces personnes en avaient probablement une meilleure connaissance. À cet égard, nous nous sommes servis de la liste des présences que contient chaque compte-rendu pour faire deux tableaux, un pour chaque comité, dans le but de compiler les présences de chacun des membres (Annexe 1). Cela nous a aidé à faire la liste des partenaires à contacter en tant que répondants potentiels (Annexe 2). Par la suite, nous avons rejoint ces derniers par e-mail une première fois et par téléphone si nécessaire une deuxième fois.

Deuxièmement, l'analyse des comptes-rendus nous a aidés à retracer de façon chronologique, et *a priori*, les grandes étapes de la formulation du Plan. Par exemple, en étudiant le compte-rendu de la première rencontre du Comité directeur, nous avons constaté l'importance de cette rencontre qui a établi les bases de la démarche du Plan et durant laquelle les participants ont commencé à choisir les membres du futur Comité des partenaires. Ainsi, nous avons pu dresser une liste préliminaire des étapes, certes plus techniques et moins politiques, de la formulation du Plan. Par la suite, nous avons corrigé et enrichi cette liste d'étapes clés à l'aide des propos des répondants.

Troisièmement, nous nous sommes servis des comptes-rendus pour choisir les thèmes que nous souhaitions explorer lors de nos entrevues et pour nous guider dans l'élaboration de notre canevas d'entrevue (Annexe 3). Par exemple, les comptes-rendus nous ont permis de sélectionner les temps marquants à explorer.

En somme, bien que l'analyse des sources documentaires représente un outil secondaire de collecte de l'information dans le cadre de cette recherche, elle a été néanmoins une étape importante et même incontournable de notre démarche méthodologique.

Entretiens semi-dirigés

Pertinence et conduite

L'utilisation des entretiens, dans le cadre de cette recherche, tient au fait que c'est la seule méthode qui pouvait nous apporter des réponses à nos questions de recherche. Ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne les transactions sociales ayant menées à l'émergence du Plan, car il n'existe aucun document à ce sujet, et nous dépendions donc des propos des acteurs. De plus, les entretiens font apparaître, par le discours, les processus, les « comment » et le cours des choses.²⁷³ Selon Blanchet et Gotman, ils s'imposent, chaque fois que le monde de référence nous est inconnu, ou « que l'on ne veut pas décider *a priori* du système de cohérence interne des informations recherchées. »²⁷⁴ De plus, cette méthode est flexible, ce qui rend possible l'émergence de facteurs, de thèmes, qui auraient pu nous échapper au début de l'enquête. Par conséquent, l'entretien était le moyen le plus approprié pour mettre en lumière le processus d'élaboration du Plan, en fonctions des transactions sociales ayant menées à son émergence, puis à son adoption.

Parmi les approches utilisées en sciences humaines, seul l'entretien et le questionnaire sont des méthodes de production de données verbales. Chaque technique est particulière et produit des données différentes. Si nous avons écarté l'option du questionnaire, c'est parce qu'il provoque une réponse à un objet donné, la question, contrairement à l'entretien qui fait construire un discours.²⁷⁵ Le questionnaire est utile, par exemple, pour faire des liens causals entre les caractéristiques d'une population donnée et les comportements, alors que l'entretien permet plutôt de faire ressortir les logiques de l'action et de l'interaction. Il expose les « rationalités propres aux acteurs, celles à partir desquelles ils se meuvent dans un espace social donné. »²⁷⁶ Par conséquent, l'entretien était la méthode la plus appropriée dans notre cas, en raison du type de données qu'il produit.

Au total, nous avons fait 17 entrevues, soit 10 avec des membres du Comité directeur et sept avec des membres du Comité des partenaires (Annexe 4). La durée des entretiens a été d'environ 45 minutes chacune. Avant de commencer chaque entretien, nous avons donné une copie de la lettre d'information (Annexe 5) du projet au répondant et nous lui avons fait signer le formulaire de consentement (Annexe 6), tel qu'exigé par la *Politique d'éthique de recherche avec les être humains* de l'INRS. Puis, nous nous sommes servis de notre canevas d'entrevue pour faire nos entrevues, sans toutefois le suivre de façon

²⁷³ Blanchet, Alain, Gotman, Anne. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Éditions Nathan, 1992, p. 41.

²⁷⁴ *Ibid.*

²⁷⁵ *Ibid.*, p. 39.

²⁷⁶ *Ibid.*

rigide. Nos entrevues ont été enregistrées avec l'accord des interviewés, ce qui nous a permis de les analyser en profondeur par la suite. Les données que nous avons analysées sont des données sous forme de verbatim d'entretien. Par ailleurs, comme tout autre outil de collecte, l'entretien a ses limites, dont il a fallu tenir compte.

Premièrement, le canevas d'entrevue peut enfermer le chercheur dans son sujet²⁷⁷, c'est-à-dire qu'au lieu d'être attentif aux propos de l'interviewé, le chercheur se préoccupe de suivre et de respecter l'ordre de ses questions. Dans ces conditions, il est dangereux de stériliser l'entretien, d'empêcher l'émergence de nouveaux thèmes, de nouvelles idées. Pour ne pas se retrouver dans une telle situation, nous avons laissé au répondant la possibilité de dériver, de faire des digressions par rapport au sujet abordé. Nous nous sommes également préparée mentalement et avons utilisé un guide moins détaillé.

Deuxièmement, il faut se méfier de « l'effet d'enquêteur ». Cette expression signifie que le chercheur peu influencer les réponses du répondant sans le vouloir. En d'autres termes, la situation d'enquête peut produire des effets superficiels, pouvant empêcher la représentativité des informations. Certains répondants peuvent aussi retenir de l'information, en raison de la publication des données. Il est donc très important de leur rappeler que leur anonymat peut être gardé s'il le désire. Le chercheur doit aussi parvenir à comprendre à demi-mot le répondant, à entrer dans son univers. Par conséquent, nous avons tenté d'adapter la situation, au meilleur de nos connaissances, pour la rendre la plus facile et la plus sensée possible pour le répondant.

Enfin, la question temporelle est aussi une limite dont il faut tenir compte. Les répondants ont du reconstruire des événements qui ont eu lieu il y a un certain temps, ce qui risque de biaiser leurs souvenirs et les données recueillies. L'ensemble des données recueillies couvrait la période étudiée, soit celle de l'élaboration du Plan 2001-2005. Ainsi, il a fallu garder à l'esprit que le discours de l'interviewé représente sa perception des événements et non pas les événements eux-mêmes. C'est en quelque sorte l'interprétation de l'interprétation qu'il a fallu faire.

Analyse des données

L'analyse des données recueillies lors de nos entretiens s'est faite en deux étapes principales. Tout d'abord, nous avons analysé chacune des 17 entrevues individuellement. Ensuite, nous avons dégagé de l'ensemble des entrevues une compréhension du processus d'élaboration.

²⁷⁷ Beaud, Stéphane et Weber, Florence (2003) *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, Éditions La Découverte, p. 208.

Premièrement, nous avons analysé les verbatim des entretiens. Nous les avons analysés une première fois, en faisant ressortir en marge les principaux thèmes, catégories, liens de causalités, etc. Nous appelons cette forme d'analyse la codification, qui consiste selon Paillé à « dégager, relever, nommer, résumer, thématiser, presque ligne par ligne, le propos développé à l'intérieur du corpus sur lequel porte l'analyse. »²⁷⁸ Puis, nous avons élaboré une grille d'analyse à partir des thèmes de notre canevas d'entretien et les thèmes ayant été soulevés par les répondants et qui ressortaient de notre première analyse (Annexe 7). Par la suite, nous avons effectué une deuxième lecture de l'ensemble de nos entretiens, à partir cette fois de la grille d'analyse, en extrayant les citations pertinentes selon les thèmes principaux. Enfin, nous avons relu nos grilles d'analyses, en attribuant un code numérique à chaque sous-thème. Par exemple, notre deuxième thème était les « principaux enjeux urbains » selon les répondants. Nous avons attribué le code « 2.1 » au sous-thème « Transport et GES ». Ainsi, à l'intérieur de chacune des grilles d'analyse, chaque fois qu'un répondant parlait de transport ou de GES, nous avons inscrit le code « 2.1 » à côté de la citation. Nos 18 grilles d'analyse ainsi produites ont servi de base à la prochaine étape de notre analyse, soit l'analyse transversale de l'ensemble des grilles.

Deuxièmement, nous avons analysé transversalement l'ensemble des grilles d'analyse, dans le but de rendre compte de façon détaillée du processus d'élaboration du Plan. L'analyse transversale nous a permis de comparer les différents points de vue des acteurs et de faire ressortir les similitudes et les divergences d'opinions entre eux, en fonction de nos grands thèmes et sous-thèmes. Ainsi, nous avons extrait de chacune des grilles toutes les citations portant le même code. Puis, nous avons effectué un classement thématique en regroupant dans un document toutes les citations des répondants qui portaient, par exemple, sur « 2.1 Transport et GES ». Enfin, nous avons synthétisé en marge les points de vue des répondants et les avons comparés. Cela nous a permis de constater si les points de vue concordaient ou s'opposaient et de faire une synthèse spécifique sur un sujet donné (Annexe 8).

En définitive, cette double stratégie d'analyse des données d'entretiens nous a permis, dans un premier temps de faire une synthèse globale de l'information recueillie, et dans un deuxième temps, de comparer cette synthèse avec nos hypothèses de recherche.

²⁷⁸ Paillé, Pierre. (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », Cahiers de recherche sociologique, n°23.

CHAPITRE 3 : ANALYSE TRANSACTIONNELLE DE L'ÉMERGENCE DU PLAN

Les chapitres 3, 4 et 5 sont consacrés à la présentation des résultats de l'analyse des comptes-rendus et des entretiens. Ici, il s'agit d'une analyse transactionnelle du processus d'émergence (2001-2003) du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*, ci-après nommé le Plan. Ce faisant, nous cherchons à mettre en lumière les ajustements entre les acteurs ont conduit, à chacune des cinq étapes clés identifiées, à l'émergence du Plan.

Afin d'appuyer nos analyses, nous avons choisi de présenter des extraits des propos recueillis lors de nos entretiens, tout en respectant l'anonymat des personnes interviewées. Toutefois, dans le but de ne pas perdre le sens des citations, nous avons identifié la catégorie d'acteur auquel appartient le répondant, soit un administrateur de la Ville (AD), un élu (E), un membre d'une organisation environnementale (OE) ou un expert (EX).

Le processus d'émergence, rappelons-le, se comprend comme la mise à l'ordre du jour politique d'un problème, dès lors devenu public. Cela implique généralement l'émergence d'une nouvelle politique publique contenant les solutions priorisées afin de résoudre la situation problématique. Cette période est animée par le jeu politique des acteurs, ou des coalitions d'acteurs, qui utilisent leurs atouts pour ou contre l'émergence d'une politique publique. Dans notre cas, comme nous le verrons, il semble que le CRE joua un rôle central, notamment en tant que leader du chantier sur l'environnement du *Sommet de Montréal* d'où l'idée du Plan fut proposée. À la suite de quoi, l'organisation se coalisa avec la CRÉ dans le but de convaincre la Ville de débiter la formulation du Plan. Mais pour commencer, voyons pourquoi nous pouvons considérer la campagne électorale comme la première étape clé de l'histoire du Plan.

Étape 1 : La campagne électorale (automne 2001)

La campagne électorale de 2001 à Montréal ce fit principalement autour des fusions municipales. Cependant, il y avait aussi, à ce moment là, un grand débat dans le domaine de l'environnement autour des questions de transport, car à Montréal, « la principale cause des gaz à effets de serre, c'est l'automobile. » (OE)

Cela explique pourquoi le CRE, qui venait d'accueillir un nouveau directeur général, faisait alors des pressions pour empêcher la réalisation du projet de transformation de la rue Notre-Dame en autoroute

urbaine. C'est ainsi que selon un répondant, « on s'est retrouvé en pleine campagne électorale avec un débat environnemental autour de ce projet-là. » (OE)

À l'égard de l'autoroute Notre-Dame, nous retrouvons d'un côté le maire Bourque qui s'était prononcé en faveur du projet, et de l'autre, le candidat à la mairie, M. Gérald Tremblay, qui avait affirmé être en défaveur de ce dernier. C'est pourquoi, lors de la campagne électorale de 2001, le CRE donna son appui à M.Gérarld Tremblay. Il apparaît donc que les deux acteurs s'associèrent à la coalition en défaveur du projet d'autoroute. Par la suite, M.Tremblay fut élu maire de Montréal et s'engagea à tenir un Sommet de Montréal. Il nomma le nouveau directeur du CRE à la tête du chantier sur l'environnement de ce Sommet. Enfin, ce chantier proposa que la Ville se dote d'un plan de développement durable.

Les circonstances font que sur un dossier en environnement ont l'appui. Il est élu. Il convoque le Sommet. Parmi les grands dossiers du Sommet, il y a le dossier de l'environnement et à ce moment-là, il m'a demandé de piloter le chantier sur l'environnement. (OE)

Par ailleurs, il importe de mentionner que le contexte d'émergence du Plan fut caractérisé par l'apparition d'une nouvelle perception en regard du développement durable. En effet, comme le mentionne un des répondants, certains politiciens et dirigeants d'entreprise commençaient alors à le percevoir comme un bénéfice au lieu d'une exigence politique.

Dans les années 2000-2002, lorsque le Plan a commencé à prendre forme, c'était beaucoup pour repousser de nouvelles exigences, puis en même temps, il s'est développé un intérêt. C'est devenu un bénéfice de te présenter comme étant soucieux du développement durable et de faire des actions en ce sens. Je pense qu'on a vu tout ça s'enligner derrière le Plan. Donc le « timing » n'était pas mauvais. (EX)

Par conséquent, il semble que la campagne électorale de 2001 mena à un ajustement de la relation entre le CRE et M. Tremblay, dans le sens d'une plus grande collaboration. Cela eut un impact positif sur le Plan comme le démontre la prochaine étape clé de l'émergence, soit la tenue du *Sommet de Montréal 2002*.

Étape 2 : Le Sommet de Montréal (juin 2002)

Plusieurs répondants rapportèrent qu'une des promesses de la nouvelle administration Tremblay était de tenir un Sommet de Montréal dans les 100 premiers jours de son mandat. Les sommets sont en quelques

sortes des démarches participatives qui réunissent les grandes organisations qui s'intéressent à un sujet donné, dans ce cas-ci, c'était l'avenir de Montréal. Ainsi, en juin 2002, le maire convoqua le Sommet de Montréal.

Lors de ce grand rassemblement citoyen, plusieurs acteurs furent présents pour conseiller la nouvelle administration dans le choix des orientations qui composeraient son futur plan d'action. Pour ce faire, le Sommet fut divisé en chantiers autour de thèmes centraux. Par exemple, il y avait un chantier sur la culture, un autre sur l'économie, un sur l'environnement, et ainsi de suite.

Le chantier sur l'environnement rassembla plusieurs acteurs reconnus dans le domaine de l'environnement à Montréal. Au terme de l'exercice de concertation, ces derniers proposèrent à la nouvelle administration qu'elle dote la Ville d'un plan de développement durable. Voici un extrait qui expose la démarche des acteurs du chantier.

Dans le cas du chantier sur l'environnement, lorsqu'on s'est mis à réfléchir à la meilleure stratégie pour la suite des choses, parce que bien sûr, on a discuté de toutes sortes de dossiers en environnement : on a discuté du transport, on a discuté du dossier de l'eau potable, de la qualité de l'air, etc. Finalement on s'est dit : on s'en va après en plénière. Et la manière dont ça fonctionne ces grands Sommets là, c'est que chaque chantier a fait toute une démarche de un ou deux mois de préparation, de réunions et toujours à 75-100 personnes. Et à un moment donné, vous arrivez en plénière où il y a deux ou trois représentants de votre chantier. Vous êtes 400 en tout environ et chacun arrive avec deux propositions. On s'est donc demandé quelle était la meilleure des stratégies possibles. Et là, on a décidé de soumettre une seule proposition qui était que Montréal se dote d'un plan stratégique en matière de développement durable à la manière de la démarche qui avait été convenue à Rio de Janeiro en 1990-1992 au moment du premier Sommet de la Terre. (OE)

C'est ainsi que naquit la proposition du plan. Par ailleurs, d'après les propos recueillis, il semble que plusieurs autres chantiers firent des propositions allant dans le même sens. En fin de compte, la Ville pris l'engagement de réaliser un plan de développement durable comme l'indiquent les deux extraits suivants :

C'est passé au Sommet. Le Sommet c'est une grande messe. Le maire n'était pas pour dire, on va rejeter la priorité du chantier sur l'environnement, ça ce faisait pas. Ils ont accepté ça, sans trop savoir ce qu'ils acceptaient. Mais en même temps, M. Tremblay avait travaillé sur la question de la participation avant d'être élu, donc ça allait. (OE)

Il y a eu la fusion, la création de la nouvelle ville et puis, à ce moment là, une des promesses de l'administration qui avait été portée au pouvoir était de tenir un Sommet de Montréal dans les 100 premiers jours de son mandat. Il y avait différents thèmes, différents chantiers dont un sur l'environnement qui était « Montréal, Métropole de développement durable ». Et les conclusions de toute la démarche de concertation a été de dire que la priorité...et avec la direction ici parce que c'est arrivé à peu près en même temps que la directrice a été nommé à la fin du processus du Sommet...le milieu voulait que ce soit un plan de développement durable, ici il le voulait aussi, donc on a dit ok, c'est la priorité pour la direction de l'environnement et du développement durable de faire un plan de développement durable qui découlait du Sommet de Montréal. (AD)

À la suite de quoi, il apparaît que c'est en partie grâce à l'action coalisée des membres du chantier sur l'environnement que l'administration Tremblay accepta la proposition, lors du Sommet de Montréal et s'engagea à doter la Ville d'un plan en matière de durabilité.

Toutefois, nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'administration publique avait alors l'intention de réaliser le Plan. En effet, les propos de certains répondants suggèrent que c'est plutôt suite à d'autres événements que cette dernière décida réellement de mettre le Plan à son ordre du jour.

Étape 3 : La coalition CRE / CRÉ (été 2002)

Certains propos recueillis laissent croire que le CRE et la CRÉ formèrent une coalition, suite au Sommet de Montréal, dans le but de convaincre l'administration de commencer les démarches de formulation du Plan en partenariat avec eux. En effet, il semble que les deux acteurs rencontrèrent à ce sujet le responsable du développement durable de la Ville et ce, à quelques reprises entre juin 2002 et septembre 2002.

Après le Sommet, j'ai parlé de l'implication du CRDIM qui est devenu la CRÉ. Mais c'était une toute autre réalité avant, les CRDIM étaient beaucoup plus représentatifs de la société civile. Mais ça été son implication pour convaincre la Ville d'embarquer avec nous. Ça avait été accepté au Sommet, mais au niveau de la direction de la Ville, il y avait de la résistance parce que c'était un peu faire alliance avec le diable là bon. (GE)

Donc on a rencontré personnellement...avec le directeur du CRE, on a rencontré le responsable du développement durable de la ville et on a finalement discuté des suites du Sommet de Montréal qui ne devait pas rester lettre morte et on l'a convaincu. On a fait état de notre conviction qu'il devait aller vers ça. Lui a fait état de ses réserves parce que ce n'est quand même pas évident. (EX)

Ainsi, il apparaît que la coalition CRE / CRÉ joua un rôle important en regard de l'émergence du Plan en contribuant, dans une certaine mesure, à convaincre la Ville de le mettre à son ordre du jour et débiter sa formulation. Toutefois, il semble que c'est suite à une autre étape, c'est-à-dire la tenue du Sommet de Johannesburg, que la Ville décida réellement de se doter d'un plan de développement durable en partenariat avec la collectivité.

Étape 4 : Le Sommet de Johannesburg (septembre 2002)

C'est en septembre 2002 qu'eut lieu le Sommet international de Johannesburg. L'évènement rassembla plus de 60 000 personnes, dont le responsable du développement durable de Montréal. La participation de ce dernier aux activités de Johannesburg semble avoir été l'élément déclencheur de l'émergence du Plan. C'est du moins ce que les deux extraits suivants laissent supposer.

Une des opportunités que j'ai eue, en tant que responsable, c'est de participer au Sommet Mondial de développement durable qui a eu lieu à Johannesburg, 10 ans après Rio. L'évènement rassemblait 60 000 participants et 800 villes en tant que partenaires et parties intéressées. J'ai alors eu l'occasion de voir quel était l'intérêt mondial pour le développement durable et quels étaient les intérêts exprimés par les autres partenaires. Même si c'était très tôt dans mon mandat, un des éléments que j'ai entendu souvent là-bas, c'est qu'il y avait une certaine déception face à Rio. Une déception envers le peu de résultats qui ont été réalisés en 10 ans. Le refrain que j'ai entendu en anglais c'était « *Nice plan, no implementation.* » Ça veut dire que les gens ont fait des plans avec des belles photos, des enfants, du bleu, du vert, mais les résultats, d'une façon concrète, n'ont pas été réalisés. Moi je l'ai entendu pour la première fois là-bas. Je n'étais pas à Rio, alors je ne peux pas vous dire, mais ça m'a marqué un peu. Puis quand je suis revenu à Montréal, il y avait cette réflexion qui était faite comme ville : est-ce que nous avons notre rôle à jouer? Quel est notre rôle et comment allons-nous le jouer? C'était peut-être le point de départ pour moi dans ce dossier là. (E)

La réunion à laquelle le responsable du développement durable a assisté à Johannesburg a définitivement été un point tournant. C'était avant que le Plan arrive, mais c'est ça qui a mis Montréal à la même vitesse que les autres. On essayait de tirer dessus pour qu'ils accélèrent et ils se sont fait prendre dans ce train-là et ça nous a beaucoup aidé, hors de nous, tant mieux. Il y a eu ça qui a été un moment décisif. (EX)

Enfin, tous les ajustements avaient été faits pour permettre l'émergence du Plan.

Étape 5 : Émergence du Plan et formation d'un partenariat (printemps 2003)

Au printemps 2003, le CRE, la CRÉ et la Ville de Montréal formèrent un nouveau partenariat dans le but de réaliser le Plan.

J'ai réalisé rapidement, quand je suis revenu de Johannesburg, que la Ville est un partenaire, un partenaire important, mais qu'effectivement, si on voulait avoir des résultats, il fallait l'implication de tous les joueurs de la société. Donc, dans ce contexte, oui, la ville joue un rôle, mais il y a d'autres joueurs importants et je pense qu'on a voulu canaliser les énergies de la collectivité pour atteindre les objectifs. On a voulu faire du « leveraging », dans le sens que les autres partenaires peuvent aussi embarquer dans chaque action posée par la Ville. On a voulu se servir de la puissance des réseaux qui existent sur notre territoire afin de maximiser l'énergie et l'intérêt. On a cherché aussi à percer des réseaux sur lesquels on n'avait pas nécessairement une porte ouverte, mais d'autres, oui. Il fallait être capable de rejoindre des personnes que la ville ne pourrait jamais rejoindre. Dans ce contexte, on a essayé d'arriver avec un modèle qui nous permettrait d'élargir l'exercice. Moi j'avais réalisé que la Ville ne pourrait jamais atteindre ses objectifs toute seule. Ça nécessitait la participation des gens. Aussi, la ville n'avait pas les moyens de faire tout par elle-même, soit financiers, soit en termes d'expertise, soit en termes de temps. Donc, le besoin de ressources pour mener l'exercice au succès, nous a incité à ne pas faire considérer l'option de faire ça par nous-mêmes. C'est pour cette raison qu'on a embarqué initialement avec un couple de partenaires, soit la CRÉ et le CRE. J'ai ainsi favorisé une approche de collaboration. J'ai voulu éviter qu'il y ait des batailles et des confrontations entre les environnementalistes et les instances municipales comme on en avait eu dans le passé. J'ai voulu que ça arrête et que le Plan se fasse d'une façon plus collaborative. (E)

L'implication des groupes en environnement dans ce nouveau partenariat avec la ville reflète l'évolution récente de l'action en environnement. En effet, en 2000, la CRÉ rapportait constater une nouvelle tendance en la matière dans un de leur document officiel. « Auparavant considérés comme des groupes de pression, ils sont maintenant devenus des partenaires. »²⁷⁹

Loin d'aller de soi, cette nouvelle collaboration mena à des négociations et à des ajustements de la part de chacun des partenaires, qui durent relever certains défis comme en témoignent les extraits suivants :

C'est sûr que ça nous a posé des défis, c'est-à-dire que ce n'est quand même pas... Comme je t'expliquais, pour l'élaboration, on a vraiment travaillé avec le CRE et la CRÉ, donc des gens qui proviennent des groupes environnementaux habitués à faire des pressions, des gens qui font de la concertation et nous, une administration municipale quand même pris avec des niveaux hiérarchiques et décisionnels. Donc, il a fallu tous les trois s'ajuster pour élaborer le

²⁷⁹ CRDÎM (2000). *Forum sur l'environnement, Diagnostic environnemental de l'île de Montréal.*

Plan. Ça n'a pas toujours été facile parce qu'il y a un équilibre, un respect important à avoir. Il faut aussi que chacun accepte, à un moment donné, jusqu'où l'autre peut aller. (AD)

On a toujours privilégié une communication ouverte, pour qu'on puisse faire du feedback le plus rapidement possible et faire des ajustements le plus rapidement possible. Donc, je pense que ce processus de communication ouverte nous a permis d'insérer des commentaires et de faire des ajustements sur une base continue (E)

Un des impacts de cette transaction sociale, c'est-à-dire le partenariat, fut entre autres l'obtention par le CRE d'une subvention de la ville d'environ 50 000\$. Elle eut également comme conséquence l'émergence d'un nouvel objectif au sein de la direction de l'environnement de la Ville : la réalisation du Plan, ce qui donna lieu à la création d'un nouveau service.

Parce qu'ils ont créé un service au sein de la direction de l'environnement, un service de développement durable avec cinq permanents. Ils ont créé un nouveau service pour soutenir le développement du processus et actualiser, une fois le plan adopté, l'implantation et le suivi parce que les 80 premiers partenaires se sont engagés à réaliser des actions. (AD)

Par conséquent, il apparaît qu'au printemps 2003, le développement durable réintégra officiellement la programmation environnementale de la Ville de Montréal. Grâce à ces nouvelles données, nous avons élaborés le tableau suivant qui expose l'évolution du développement durable à Montréal, de 1986 à aujourd'hui, et qui complète, par le fait même, l'historique du développement durable à Montréal que nous avons présentés au Chapitre 1 (Voir p. 35).

Tableau 8 : Évolution du développement durable au sein de la programmation de la Ville de Montréal

Périodes	Années	Étapes réalisées
Ère Doré (RCM)	1986-1994	- Engagements (Montréal 1991, Curitiba 1992 et Rio 1992) - Bilans (1991 et 1993) - Quartiers en santé (1993)
Ère Bourque (Vision Montréal)	1994-2001	- Abandon des objectifs de durabilité -Éco-quartiers (embellissement et recyclage)
Ère de la gouvernance Tremblay (Union des citoyens et des citoyennes de l'île de Montréal), CRE, CRÉ et autres partenaires.	2001-2009	- Engagement (Sommet de Montréal 2002) - Bilan (Mise à jour du Bilan 1999 de la CRÉ) - Début de la formulation (2003) - Adoption du Plan 2005-2009 (2005) - Mise en œuvre (2005-2009) - Engagement envers un deuxième Plan 2010-2015 (2009)

Au total, 11 ans s'écoulèrent donc entre l'année 1992, où la Ville s'engagea pour la première fois à se doter d'un Agenda local 21, et l'année 2003, où débutèrent concrètement les démarches de formulation du Plan. Ainsi, nous pouvons considérer que la « vraie » période d'émergence du Plan s'étala sur 11 ans.

Dans les sections suivantes, nous exposons la perception des acteurs en regard des partenariats pour le développement durable.

Perceptions des acteurs face aux partenariats

Lors de nos entrevues, plusieurs personnes nous ont parlé des avantages et des défis des partenariats selon eux. La majorité semble en avoir une image plutôt positive. Le tableau suivant compare les avantages perçus par les répondants, à ceux recensés au préalable dans la littérature.

Tableau 9 : Comparaison entre les avantages soulevés par les répondants et ceux recensés dans la littérature

Avantages répondants	Avantages littérature
Partager les ressources (AD) (E) (EX)	Partager les ressources
Partager l'expertise et la connaissance (E) (AD) (EX) (OE)	Partager l'expertise et la connaissance
Augmenter sa crédibilité et démontrer sa volonté envers le développement durable (AD) (E)	Augmenter sa crédibilité et sa légitimité (gouvernements et les entreprises)
Permettre d'aller chercher toutes les idées et l'énergie de la communauté (E) (AD) (EX) (OE)	Faire émerger des solutions innovatrices et créatives
Développer une deuxième stratégie d'action plus en amont, soit la collaboration, en plus de la critique (OE)	Projeter une image publique « verte » (entreprises)
Permettre l'engagement des acteurs de la société civile, impossible à imposé (<i>empowerment</i>). (AD) (E) (EX) (OE)	
Offrir une plateforme pour « pousser » des solutions (OE) (EX)	
Apprendre à partager des objectifs communs (AD) (E) (EX) (OE)	
Apprendre à se connaître (OE)	
Ajuster son plan face aux oppositions de la société civile (AD) (EX)	
Permettre à la démarche de survivre à des élections futures ou à un changement de responsable au sein de la ville. (AD) (OE)	
Permettre d'élargir son réseau de contacts aux entreprises (OE)	
Avoir un effet d'entraînement sur la société civile (E)	
Permettre la création d'une nouvelle force sociale (OE)	
Offrir un endroit pour critiquer la Ville (OE) (EX)	

Ainsi, nous constatons que nos répondants ont soulevés plusieurs avantages qui ne se retrouvaient pas dans la littérature analysée. Il serait intéressant d'approfondir ce sujet lors de recherches subséquentes.

Les personnes rencontrées en entrevue soulevèrent également quelques risques ou désavantages des partenariats. Le tableau suivant compare les risques soulevés par nos répondants à ceux recensés dans la littérature.

Tableau 10 : Comparaison entre les risques soulevés par les répondants et ceux recensés dans la littérature

Risques répondants	Risques littérature
Perte du pouvoir critique (OE) (EX)	Perte de légitimité (concerne surtout les organisations de la société civile)
Processus laborieux et long (AD) (EX) (E)	Brouillage des tâches et des responsabilités
Plus le nombre de partenaires est grand, plus c'est difficile d'aller chercher un consensus. (AD) (EX)	Différences culturelles

Par ailleurs, une minorité d'acteurs nous ont paru particulièrement concernés par l'enjeu du pouvoir critique des organisations environnementales au sein des partenariats, incluant les gouvernements. Selon eux, cette forme de collaboration amenuiserait le pouvoir critique des groupes en environnement. Voici un extrait de propos exprimant ce point de vue :

Il a dit : « Je suis furieux, furieux avec la résistance ! C'est impossible de les faire bouger ! »
 J'ai dit : « Alors fait quelque chose, fait quelque chose publiquement ! » Il a dit : « Je dois faire ça, je dois les critiquer publiquement ». Mais il ne l'a pas fait. Est-ce que c'était peut-être parce qu'il avait été intégré avec la belle subvention qu'il recevait ? Je ne sais pas, mais il ne l'a pas fait. (OE)

Toutefois, cette position n'est pas celle de la majorité des répondants qui semblent percevoir plutôt d'un oeil favorable le partenariat pour le développement durable. Les quatre extraits qui suivent illustrent la perception favorable des répondants sous différents angles.

C'est impensable autrement. S'il avait été fait autrement, le Plan serait une farce. Ce serait le plan de la Ville de Montréal pour ses activités. Les promoteurs et les citoyens, il faut que tu les engages dans la construction. Tu ne peux pas imposer ça par réglementation. Alors je pense que c'est la seule façon de faire. Ça prend plus de temps, c'est plus laborieux, mais c'est la seule manière qui marche. (EX)

Je pense que c'est essentiel. Je pense que pour un administrateur public, les risques sont d'un peu s'auto-justifier. Il y a toujours des raisons pour lesquelles on n'a pas pu faire des choses, on ne peut pas faire quelque chose. Et justement, le rôle des organisations en environnement est d'être critique là-dessus et d'apporter de l'innovation en termes de ce qui se fait ailleurs, au niveau des idées ou des nouvelles technologies. Alors, il me semble que c'est important qu'ils soient des interlocuteurs dans le processus. La logique avec laquelle on gère le développement d'une ville n'est pas nécessairement orientée, ou toujours orientée, vers le développement durable. On a beaucoup de contraintes. Donc, avoir quelqu'un qui a le rôle de nous rapporter dans ce contexte, à cet enjeu là, ça me semble essentiel. (EX)

Lorsqu'on parle de développement durable, c'est l'aspect social, économique et environnemental. C'est là que le consensus doit se faire. Il doit y avoir un équilibre dans le compromis. Mais les gens qui sont dans chacune de ces sphères d'activités sont souvent plus habitués à travailler en silo et là, ils doivent venir s'asseoir à une table et la partager. (OE)

Je pense que la valeur ajoutée c'est le fait que ces partenaires là s'engagent eux aussi à réaliser des actions dans le cadre de leurs propres activités. (AD)

En somme, l'analyse transactionnelle de l'émergence du Plan nous a permis de remarquer, en premier lieu, que le CRE joua un rôle central dans le processus d'émergence du Plan. En deuxième lieu, nous avons constaté que plusieurs ajustements entre les acteurs ont conduit, à chacune des cinq étapes précitées, à la mise à l'agenda politique du Plan et à la formation d'un nouveau partenariat entre le CRE, la CRÉ et la Ville. Enfin, la majorité des répondants semblent percevoir le partenariat comme un facteur de succès des plans d'action de développement durable. Dans le chapitre suivant, nous exposons les transactions sociales du processus de formulation du Plan.

11

12

CHAPITRE 4 : ANALYSE TRANSACTIONNELLE DE LA FORMULATION DU PLAN

Dans le chapitre 4, nous présentons une analyse transactionnelle du processus de formulation 2003-2005 du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise 2005-2009*. Ce faisant, nous cherchons à montrer comment des ajustements entre les acteurs ont conduit, à chacune des sept étapes clés identifiées, à l'adoption du Plan en avril 2005.

Le processus de formulation, rappelons-le, consiste à élaborer des mesures ou solutions dans le but de résoudre un problème public. Le travail débute avec la mise à l'ordre du jour politique d'un problème et se termine par l'adoption d'une politique publique.

Concernant le Plan, nous pouvons considérer que la formulation débuta au moment où le CRE, la CRÉ et la Ville se rencontrèrent pour la première fois en tant que partenaires du Plan.

Étape 6 : Première rencontre des trois partenaires clés (printemps 2003)

Durant cette importante rencontre, qui eut lieu au printemps 2003, le CRE, la CRÉ et la Ville commencèrent à concevoir la démarche de formulation du Plan. Ils firent notamment une liste de personnes à inviter pour former un groupe de travail, le Comité directeur, chargé de réaliser le Plan.

Alors on s'est rencontré et on s'est dit : ça nous prend des représentants parce que ça peut pas être le plan de développement durable de la Ville de Montréal, ça ne tient pas la route. La Ville de Montréal est un acteur significatif sur l'île, évidemment, mais ce n'est pas la Ville qui est le moteur économique de la Ville de Montréal, il y a plein d'industries, de groupes et de citoyens. La Ville a une empreinte écologique, mais ce n'est pas elle le gros morceau. Donc, ça ne peut pas être un plan de la Ville. Et de toutes façons, ce n'est pas ça qui nous intéressait, c'était vraiment une nouvelle façon de développer la ville et on fait ça en développant les citoyens de la ville corporative et privée. Donc, on s'est dit, ça nous prend un groupe de travail qui représente les différents secteurs, donc les groupes de pression, les gens de la Ville évidemment, parce que c'est quand même vers eux qu'on va se tourner pour être l'animateur de cette démarche là, des gens qui connaissent le domaine, et si possible, des entreprises parce que dans bien des cas, c'est eux qui ont un impact et c'est eux aussi qui ont les moyens d'avoir de l'influence. (EX)

Ainsi, il semble que la formation du Comité directeur visait l'élargissement du partenariat pour qu'il devienne représentatif des diverses catégories d'acteurs de la société.

Pour choisir les membres du Comité directeur, les trois partenaires clés utilisèrent leurs réseaux de contacts respectifs, comme l'explique ici un répondant.

Et franchement, on a fait une liste de secteurs et une liste de gens dans nos réseaux de contacts. Puis on a consciemment choisi des gens avec qui on pensait pouvoir travailler. Donc, on n'a pas éliminé des groupes parce qu'on pensait qu'ils nuiraient, mais parmi les groupes possibles, on s'est dit, Sidney Ribaux, Michel Labrecque, on peut parler avec eux autres. Ils ont un agenda. Ils ont leurs propres préoccupations, mais on pense qu'ont peut réussir à avancer vers un domaine commun. Donc, on a vraiment construit l'équipe avec une représentativité, parmi des gens avec qui on pensait qu'on pourrait bien s'entendre. Cette démarche, on l'a faite dans une salle de conférence, spontanément, et j'ai eu le plaisir, dans des conférences internationales, de la retrouver décrite comme étant une méthode reconnue, soit de monter des groupes d'intérêts. Ça sert à rien de faire exprès pour choisir des gens qui vont se prendre aux cheveux, ça avance pas, bon. Alors, c'est ainsi qu'a été formé finalement le premier comité de travail. C'était le Comité directeur plus petit. On l'a enrichi après. (EX)

Suite à cette explication, nous comprenons pourquoi plusieurs des membres du Comité directeur se connaissaient déjà. D'ailleurs, il semble que certains d'entre eux avaient travaillé ensemble auparavant, en tant que membre du Comité environnement de la CRÉ.

La moitié du Comité directeur était nos membres, donc la Ville est venue sélectionner les membres de son Comité directeur dans notre Comité environnement, parce que la Ville siégeait aussi au Comité environnement. Donc, elle était familière avec ces gens-là. (EX)

C'est ainsi que la création du Comité directeur fit passer le nombre de partenaires du Plan de trois à une vingtaine.

Étape 7 : Première rencontre du Comité directeur (avril 2003)

La première rencontre du Comité directeur se tint le 11 avril 2003.²⁸⁰ Lors de l'évènement, vingt participants furent présents. Voici la liste de ces derniers.

²⁸⁰ Ville de Montréal (2003). *Comité directeur, Compte rendu de la rencontre du 11-04-03*

Tableau 11 : Comité directeur, première rencontre, 11 avril 2003

1. Alan DeSousa, Ville de Montréal	11. Pierre Bélanger, CMM
2. Chantal Gagnon, Ville de Montréal	12. Jean Rivet, Ministère de l'Environnement du Québec
3. Jean-René Marchand, Ville de Montréal	13. Marie-France Bérard, Environnement Canada
4. Yves Provost, Ville de Montréal	14. Cameron Charlebois, Ville de Montréal
5. Robert Perreault, CRE-Montréal	15. Jean-Pierre Reveret, UQAM
6. Louise Millette, CRDIM	16. Michel Martin, Shell Canada
7. Louis Drouin, Agence de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux de Montréal	17. Danielle Lussier, Ville de Montréal, (Comité technique)
8. Carole Marcoux, CSDM	18. François Miller, Ville de Montréal (Comité technique)
9. Michel Labrecque, Vélo Québec	19. André Porlier, CRE (Comité technique)
10. Sidney Ribaux, Équiterre	20. Virginie Zingraff, CRÉ (Comité technique)

Au total, le Comité directeur se rencontra 22 fois entre avril 2003 et avril 2005, soit environ une fois par mois. Durant cette période, sa composition se modifia un peu. Nous remarquons entre autres que Shell Canada quitta le groupe et que l'Association industrielle de l'Est de Montréal s'y joignit tout comme la Chambre de commerce du Montréal métropolitain. On constate que l'ajout de ces deux acteurs du secteur économique se fit suite aux demandes des membres du Comité qui trouvaient que ce secteur était sous représenté.

Après avoir prononcé quelques mots de bienvenue, le responsable du développement durable de la Ville de Montréal rappela aux participants leur rôle, soit « d'organiser et d'accompagner le processus d'élaboration et de mise en œuvre du plan de développement durable. »²⁸¹

²⁸¹ *Ibid.*

Comité technique

Le Comité directeur comprenait une sorte de sous-comité, soit le Comité technique. Le Comité technique était composé de quatre membres : un représentant du CRE, une personne de la CRÉ et deux employés de la Ville (Voir le tableau ci-dessus). Dans les deux extraits suivants, des personnes interviewées expliquent le rôle qu'ont joué les membres de ce groupe.

On était chanceux d'avoir une bonne équipe technique qui poussait le crayon et qui préparait des documents parce que tu ne peux pas arriver avec des feuilles blanches. Il faut que tu aies des propositions, même si ce sont des propositions martyres qui vont être démolies. Il faut que tu arrives avec quelque chose. Alors je dois dire les membres du Comité technique, ils ont livré, mais toujours avec un statut précaire. Ces gens-là étaient à contrat. Tu ne savais pas trop si t'étais pour avoir des ressources. C'était un peu dur. (EX)

C'est assez particulier que la ville permette à quelqu'un de l'externe d'être au cœur de la démarche, parce qu'on le sait, ceux qui ont à faire la recherche, à proposer une démarche d'élaboration du Plan, que ce soit la Déclaration ou le contenu du Plan, ils ont quand même un pouvoir d'influence assez important. Ça, la Ville l'a accepté dès le départ. Je pense qu'au départ c'est parce qu'elle n'avait pas beaucoup de ressources à mettre là-dedans qu'ils ont accepté et ça a fait notre affaire parce qu'effectivement, ça nous donnait plus de possibilités d'influence. (OE)

Ainsi, ces acteurs préparèrent les documents des réunions et les retravaillèrent au besoin. De plus, il est intéressant de constater qu'un comité officieux fut également formé selon les révélations de certains répondants. Nous avons nommé ce dernier le Comité technique élargi.

Comité technique élargi

Il semble que les acteurs du Comité technique élargi jouèrent un rôle déterminant dans le processus de formulation du Plan. Ce dernier rassemblait les membres du Comité technique auxquels s'ajoutaient le directeur du CRE, la directrice de la Ville et la présidente de la CRÉ.

Le Comité directeur faisait une réunion un peu élargie à laquelle moi je m'ajoutais, en plus du directeur du CRE et de la directrice de la Ville. On faisait un Comité élargi pour discuter de certaines choses. (EX)

Mais nous, on a formé aussi ce qu'on pourrait appeler un comité de la garde rapprochée avec la Ville de Montréal, le CRE et la CRÉ et c'était vraiment nous trois qui pilotaient le Comité technique qui rédigeaient le Plan dans lequel on avait chacun un adjoint, un représentant. (EX)

On peut donc penser que ces personnes furent au centre de la réalisation des divers documents de la formulation du Plan incluant la conception de celui-ci. Cela dit, dans les sections qui suivent, lorsque nous utiliserons de façon générale le terme Comité directeur, cela sous-entendra aussi le travail des deux sous-comités dont il vient d'être question.

La conception du Plan

Dès leur première rencontre en avril 2003, les membres du Comité directeur commencèrent à concevoir le Plan. D'après les propos recueillis, il semble que le Plan tel qu'il fut imaginé au départ peut se comprendre d'après quatre caractéristiques principales.

Premièrement, il semble que le Plan se voulait un Agenda local 21. « À l'époque, on parlait d'Agenda local 21. Finalement, on a juste changé le libellé et c'est devenu un plan stratégique de développement durable. Mais ça toujours été à peu près la même chose. » (OE) Il se basait donc sur l'idée selon laquelle la plus grande partie des solutions aux problèmes environnementaux émergeront des villes et des régions, et non pas des pays. Conséquemment, les villes doivent se doter d'un agenda qui implique la participation des citoyens et des groupes de la communauté dans la définition des problématiques, des objectifs, des enjeux et des solutions.

Deuxièmement, tous les répondants du Comité directeur affirmèrent qu'ils voulaient que le Plan soit concret, c'est-à-dire qu'il contienne des actions tangibles et non pas seulement des grandes orientations, des « vœux pieux »(OE).

Troisièmement, il apparaît que la démarche fut volontairement axée plutôt sur l'environnement, d'abord parce qu'il y avait un vide à combler au niveau de l'intervention municipale dans ce domaine et ensuite, parce que le Plan était porté par la direction de l'environnement.

C'était volontaire aussi le fait que le Plan soit plus environnemental, parce que pour l'instant à la Ville de Montréal, il y a des politiques. Il y a la Vision 20\20 qui est la stratégie pour le développement économique de la Ville de Montréal. Ils ont aussi un département assez important et des politiques sociales. Mais au niveau environnemental, il y avait un vide à combler. En 2002, quand on a commencé cette démarche-là, on voulait amener l'environnement au même niveau que l'économie et le social, pour éventuellement réussir à faire une intégration transversale au niveau de la Ville. Et on en est là! (OE)

C'est sûr que la bulle environnementale a été privilégiée parce que le processus était mené entre autre par la direction de l'environnement. Tu sais, souvent on rattache le développement durable à l'environnement, mais c'est plus large que ça. (EX)

Aussi, le concept de développement durable est né d'une première prise de conscience que la planète n'est pas infinie. Alors, ce n'est pas sur des enjeux sociaux, si tu veux, que le concept est né, c'est sur des problématiques qui sont plus à caractère environnemental. Donc, c'est un peu normal aussi que ce soit ça qui prenne un peu plus de place. Mais ce qu'on a fait dans le premier plan, même si c'étaient des actions à caractère environnemental, on a essayé d'écrire c'est quoi la portée environnementale, sociale et économique de chacune de ces actions. Mais c'est sûr que pour le prochain plan, on va essayer de toucher de façon encore plus significative les trois sphères du développement durable. (AD)

Enfin, il semble que la majorité des répondants voulurent que la Ville prenne le leadership de la démarche dans le but d'aider la communauté à se doter d'un plan de développement durable.

Dans le fond lui, il était plus dans la logique de dire la Ville pourrait enligner c'est quoi ses problèmes et... Non, non, non, nous ce qu'on veut, c'est que la Ville prenne le leadership de la communauté montréalaise pour que la communauté se dote d'une démarche en environnement. Donc le Plan, ce n'est pas celui de la Ville, c'est le Plan de la communauté, et là-dedans, on veut que le maire prenne le leadership. (OE)

Ce qu'on voulait au début, c'est que ça ne soit pas seulement un plan de la Ville de Montréal qu'on soumette à la consultation publique, qui est préparé par des fonctionnaires et après, qui est présenté à la communauté. Donc, toute la philosophie en arrière de l'élaboration, c'était que ce soit un plan qui soit construit conjointement, à toutes les étapes de l'élaboration, entre la Ville et des organismes du milieu. (AD)

Ainsi, la conception du Plan semble avoir donné lieu à des discussions et à des négociations entre les acteurs, en particulier autour de la question du rôle et des responsabilités de la Ville et de la société civile dans la démarche. Un des défis de la gouvernance réside en effet dans la redéfinition du rôle des acteurs de la société. Une fois le Plan conçu, vint bien sûr l'étape de la réalisation d'un bilan environnemental.

Le bilan environnemental

Il est intéressant de constater que le bilan environnemental du Plan correspond au bilan²⁸² (mis à jour) que la CRÉ commanda en 1999 dans le cadre de l'élaboration du *Plan d'action sur le développement durable 2000*.

Parce que la CRÉ avait déjà tenu une grande conférence sur le sujet et avait préparé le diagnostic environnemental de la Ville de Montréal, de l'île en fait, de toute la région. Alors, c'est sur la base de ce diagnostic, qui a été mis à jour par la CRÉ, qu'on a assis les principales orientations du Plan. Ça émergeait d'un travail qui était antécédent. (EX)

Alors nous, lorsqu'on a repris la démarche, on s'est dit : dans le fond, le bilan a déjà été fait. Il est toujours relativement à date. Y a-t-il des choses qui ont si changé que ça ? Est-ce qu'il est encore bon ? Finalement le monde on dit : on ne recommence pas cette étape là, le bilan est fait. Donc on part du bilan tel qu'il est fait. Des fois le monde à la Ville où ailleurs voulait le rererefaire. (OE)

En effet, avant 2001, il semble que le CRDÎM, aujourd'hui la CRÉ, était un acteur important dans le domaine de l'environnement à Montréal et qu'il avait même réalisé un plan de développement durable en 2000. Toutefois, ce dernier ne vit jamais le jour suite aux élections d'une nouvelle administration.

Mais avant ça, on avait développé le *Plan intégré en environnement* sous Pierre-Yves Mélançon qui était responsable sous Vision Montréal du dossier de l'environnement. Je l'ai encore. Et on avait développé ça dans le cadre des travaux de la CRÉ qui est une structure de coordination politique. On avait déjà un beau plan mais, lorsque Bourque a perdu le pouvoir, tout ce travail-là qui avait été fait pendant 18 mois, avec même un forum qui avait réuni 300 personnes pour partager le diagnostic environnemental, et c'était Gilles Sénécal qui avait fait le premier portrait de l'environnement montréalais. J'ai encore tous les documents. ..Bien, tout ça a été « scrapé » parce que c'était un nouvel élu et que la Ville de Montréal avait repris le leadership parce que c'était devenu « Une île, une ville ». Donc on l'a fait pour... on a un peu recommencé. (EX)

Par ailleurs, la présentation de ce bilan fut un des objectifs de la tenue du *Forum sur l'environnement* qui eu lieu le 25 septembre 2000 dans le cadre de l'élaboration du Plan de la CRÉ.²⁸³

²⁸² Sénécal, Gilles (coordonateur) (septembre 1999) *Le portrait environnemental de l'île de Montréal au regard de la durabilité urbaine*, rapport final présenté au CRDÎM, INRS-Urbanisation, culture et société.

²⁸³ CRDÎM (septembre 2000), *Forum sur l'environnement, Un enjeu planétaire, une action régionale : les actes sur le Forum*.

Ainsi, on peut penser que les démarches faites dans le cadre de l'élaboration du *Plan d'action sur le développement durable 2000* de la CRÉ, et en particulier son bilan, préparèrent le terrain pour la formulation du Plan.

En somme, nous constatons que la première rencontre des membres du Comité directeur en avril 2003 s'avéra une étape importante. Elle mena à des négociations entre les acteurs qui donnèrent lieu à la conception du Plan et à la reprise du bilan environnemental 1999 de la CRÉ. La prochaine étape marquante fut celle de la Déclaration de principe.

Étape 8 : La Déclaration de principe (octobre 2003)

Dès le mois d'avril 2003, les membres du Comité directeur commencèrent à former le Comité des partenaires. Cela avait comme objectif d'« essayer de mobiliser la communauté, la collectivité montréalaise autour de projets qui pouvaient être réalisés par tout le monde ou par une proportion importante de gens impliqués. » (EX) Pour ce faire, les participants du Comité directeur firent un appel à tous, dans leurs réseaux de contacts, à l'aide d'envois expliquant le but poursuivi. Il semble qu'une soixantaine de personnes répondirent à l'appel.

Ces derniers furent invités à signer la *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable*²⁸⁴, dans le but de formaliser leur engagement envers le Plan. Cela impliquait entre autres, sur une base volontaire toutefois, de participer à l'élaboration du Plan, de mettre en œuvre au moins trois de ses 24 actions, ainsi que d'« assurer le suivi de la démarche et [d'] évaluer périodiquement les progrès réalisés sur la base d'indicateurs déterminés au préalable »²⁸⁵. Il semble que le contenu de la Déclaration fut l'objet de discussions, de négociations entre les membres du Comité directeur, comme l'indique l'extrait suivant :

Évidemment, la Déclaration de principe, ça été une « grosse affaire », la première grande étape. C'est à ce moment-là qu'on a poussé l'engagement à travers les instances de la Ville, lorsqu'il y a eu le lancement. C'était toujours à la onzième heure. On arrivait et il y avait un avocat quelque part et il fallait absolument qu'on change un mot. En tout cas, ce n'était pas évident. Mais on a réussi quand même et on a fait un lancement. Ça été du travail, ça été du travail tard, à la dernière minute, mais ça été quand même un élément déterminant qui a solidifié la construction du Plan. (EX)

²⁸⁴ Ville de Montréal (octobre 2003), *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable*.

²⁸⁵ *Ibid.*

En fin de compte, 81 organisations, dont celles impliquées au sein du Comité directeur, signèrent la Déclaration en compagnie du maire de Montréal, M. Gérald Tremblay. Un des répondants précisa, « mais l'idée c'était d'être inclusif. Donc, si des gens voulaient se joindre à la démarche, on pouvait toujours augmenter le nombre de partenaires. »

L'évènement, qui fut déterminant selon les personnes interviewées, eut lieu à l'hôtel de ville de Montréal, le 2 octobre 2003.

Les étapes les plus importantes ? C'est vraiment le Sommet de Montréal qui a été l'étape clé. Après, je dirais que c'est la Déclaration de principe qui a permis de mettre le maire dans le coup et de mettre le Plan de développement durable sur la carte, si je peux dire ça comme ça. (OE)

Well, it was more of a decision process. They were very clever because they wanted these partners to joint them in action. So there was also a commitment on the part of the partners to do things too. And that was pretty clever, very useful. I am not sure where we are now, but after a couple of years, this seemed to be generating some real actions. Finally, McGill University did become a member and did do reports on the different things that we are doing in terms of the commitment to this plan. (EX)

Il semble donc que cet évènement fut une étape clé de l'évolution du Plan, en officialisant l'implication de la collectivité et surtout, celle de la Ville, envers un objectif commun de durabilité.

Comité des partenaires

Au total, les partenaires se réunirent cinq fois entre octobre 2003 et avril 2005. Durant ces rencontres, ils furent appelés à réagir, à se prononcer sur le contenu et sur les orientations du Plan. Il y eut aussi au départ un Comité Ville / Arrondissements, mais celui-ci fut intégré au Comité des partenaires à partir de la rencontre du 3 juin 2004, comme l'indique l'extrait suivant :

Depuis la mise sur pied du Comité des partenaires et du Comité Ville-Arrondissement en mai 2003, les deux comités se sont rencontrés séparément à trois reprises et la signature de la *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable*, l'identification des principaux enjeux et le choix des orientations et des objectifs du Plan stratégique. La réunion du 3 juin est donc la première qui s'est fait conjointement avec les membres des deux comités.²⁸⁶

²⁸⁶ Ville de Montréal (2004). *Comité des partenaires, Compte rendu de la rencontre du*
03-06-04

C'est le Comité directeur qui organisa les rencontres des partenaires, des « grandes messes » (EX), pour valider l'état d'avancement du dossier. Les partenaires étaient alors invités à donner leurs opinions entourant certains sujets. Voici deux extraits qui exposent des réalités différentes en regard du Comité des partenaires. Le premier est tiré des propos d'un membre du Comité des partenaires et le deuxième, d'un participant du Comité directeur.

D'un côté, la difficulté de faire participer un aussi grand nombre de personnes. C'est clair qu'il y a des réalités différentes, c'est ça qui est compliqué. Des fois, je pense qu'on a risqué d'être un peu superficiel dans les discussions, parce qu'on n'est pas capable d'entrer réellement dans les vrais enjeux. Il y a eu quelques réunions clés, je trouve, dans lesquelles cette chimie s'est faite très bien et les participants ont été vraiment capables d'apporter une contribution au Plan en termes d'orientations stratégiques, quand toute la question des changements climatiques a été définie comme étant prioritaire. Sinon, c'est resté un peu superficiel, on n'était pas capable d'adresser les vrais enjeux. (EN)

Et là, on retournait chez nous et on récrivait le Plan. Ça prit presque deux ans, je pense, pour faire le Plan. C'est un plan très opérationnel et ça s'est fait toujours avec les 80 premiers partenaires qui avaient signé la Déclaration. Et je me rappelle, il y avait des ateliers périodiques pour 1) partager le diagnostique, 2) sortir les priorités et 3) établir le Plan sur les priorités avec la reddition de comptes. Moi, j'étais sur le comité et bon, évidemment, il y a eu beaucoup de...comment je dirais ben ça, il y a eu beaucoup de discussions. Tu sais, c'est sûr que quand tu développes un plan, tu ne peux pas tout gagner. C'est une négociation partagée. (EX)

Ainsi, il semble que la réalisation d'un plan à plusieurs acteurs implique certaines concessions. En effet, pour passer de 20 à 81 partenaires impliqués dans un projet commun, on constate que des ajustements furent faits. Le Plan compte aujourd'hui 160 partenaires.

Dans la prochaine section, nous tentons de montrer pourquoi il semble que le plus grand défi des partenaires fut le choix des objectifs du Plan.

Étape 9 : Présentation de la Version finale (septembre 2004)

Lors de la rencontre du Comité directeur du 9 septembre 2004, un administrateur de la Ville présenta aux participants la *Version finale du Plan stratégique de développement durable*. Il apparaît que cette rencontre marqua une rupture dans le processus de formulation. En effet, cette version du Plan fut l'objet de débats importants au sein du Comité directeur, en particulier, entre les groupes en environnement et la Ville. «Finalement, il y a eu une version finale qui ne correspondait pas à celle qu'on avait écrite,

ok ! » (OE) Voici des extraits des verbatim d'entretien et des comptes-rendus qui témoignent des débats qui ont eu lieu autour de la Version finale alors présentée.

Un participant souligne que si la Ville de Montréal décide d'aller de l'avant avec la phase de démarrage dans son état actuel, il n'aura d'autre choix que de dénoncer publiquement le manque de conviction de la Ville dans cette démarche.²⁸⁷

Il ressort que ce fut le choix des objectifs de cette version du Plan qui causa le mécontentement chez certains.

Des défis ? Je te dirais que c'est toujours la question des cibles, la question des objectifs, de dire on veut réduire de tant. Ça va être encore notre défi de savoir jusqu'où on peut aller. C'est difficile d'avoir à déterminer ensemble jusqu'où on peut aller dans le contexte. Les objectifs de la société civile versus les objectifs de la Ville. Trouver la ligne où tout le monde est confortable. (AD)

En regard des objectifs du Plan, deux positions se dégagent. D'un côté, certains estimèrent que la Ville ne s'était pas assez commise dans le Plan qui comprenait des grandes orientations au lieu d'« objectifs quantitatifs », de « projets structurants », de « projets concrets ». Voici des extraits exprimant cette première position.

Quand on dit dans le cas du plan de développement durable : il est très vite arrivé plein de conflits, c'est dans le sens où on a dit : ok, notre priorité c'est la réduction des gaz à effet de serre. Quel objectif? Moins 20% sur 2 ans. Comment on fait ça? La principale cause des gaz à effet de serre, c'est l'automobile. Donc, moins 10 000 voitures d'ici 2 ans. Comment on fait ça? On ferme telle rue, on fait telle affaire. Et quand on est arrivé à l'étape de fixer des indicateurs quantitatifs, donc d'avoir des obligations de résultats, là, ça arrêté. (OE)

Après ça, on s'est dit : c'est joli tout ça, mais ça prend des objectifs à atteindre, des dates d'échéance et des budgets. Là, ce n'était plus on en discute, c'était on en fait. Et dans le fond, toute l'histoire qui a suivi, toute la démarche, elle a alors commencé à rouiller et à avoir des grains de sables dans l'engrenage. Ça, c'est lorsqu'on est arrivé à dire : oui mais nous, on veut aller plus loin. On a un plan, on veut des objectifs. Et là, on s'est heurté à la fonction publique municipale de plein fouet, bloquée complètement, qui ne veut rien savoir d'objectifs à atteindre jamais. Parce que pour eux autres évidemment, aller jusqu'à définir des objectifs quantitatifs, c'est une obligation de résultats. Dans le domaine du transport, c'est admettons « quatre rues piétonnes » et voilà les normes, ou, « favoriser la circulation des piétons ». Je peux dire ça. Tout le monde peut dire ça, mais « quatre rues piétonnes », ce n'est pas tout le monde qui peut dire ça, parce que ça veut dire qu'à un moment donné, il va

²⁸⁷ Ville de Montréal (2004). *Comité directeur, Compte rendu de la rencontre du 09-09-04*

falloir qu'elle soit piétonne ou pas la rue ! C'est beaucoup plus exigeant. Vous n'êtes plus juste au niveau des principes. Il faut que ça s'incarne. (OE)

Alors pour revenir au plan, oui c'est très vague et ça n'engage à rien. Faire des petites actions concrètes, ça paraît bien. Il y a le Gala, mais il est payé par quelqu'un d'autre. (EX)
Les orientations sont plus ou moins précises. Il n'y a pas d'objectifs chiffrés. Là-dessus, on pourrait être très critique. Mais pour moi, ce n'est pas l'essentiel. (OE)

De l'autre point de vue, la Ville et certains experts proches de l'administration affirmèrent avoir privilégiés des « objectifs réalistes ». Ils définissent les « objectifs réalistes » comme des objectifs atteignables, réalisables, pragmatiques et surtout, établit en fonction des ressources disponibles et du contexte.

Moi j'ai toujours dit : écoutez, il faut qu'on ait des actions qu'on va réaliser. Ça ne sert à rien de faire le plus beau plan en or plaqué, super brillant. Tout le monde est pour la vertu et la tarte aux pommes. Mais, si dans deux ans, on n'a rien à montrer, parce que c'était toutes des actions hors de notre contrôle ou trop difficiles ou trop ambitieuses, on aura rien gagné. Donc, moi j'étais pour des actions, autant que possible significatives, mais des choses qui sont atteignables. Il fallait aussi qu'il en ait pour tout le monde, pour qu'on puisse rallier le plus d'acteurs possibles. (EX)

C'est certain qu'il y a toujours une impatience face à la réalisation. Donc, je pense qu'il faut expliquer aux gens pourquoi ça prend un certain temps. Je pense que la hauteur des objectifs, c'est important pour que ça soit réaliste. Certains ont voulu aller plus loin, mais pour moi, c'était plus important de m'assurer de bâtir une crédibilité. Je n'ai pas voulu courir avant de marcher. J'ai voulu aussi imprégner le Plan du succès, pour qu'il devienne une roue qui tourne, plutôt que d'essayer de sauter trop loin et de découvrir que vous n'avez pas atteint vos objectifs. Quand vous avez cet échec là, ça démotive tout le monde et ça décourage des gens. Alors, mon idée était d'avoir un processus un peu méthodique et ordonné qui fixe des objectifs atteignables, réalistes. (E)

Donc on se retrouve à avoir un plan qui a une dimension « idéalisante » ou idéale et une dimension pragmatique. Qu'est-ce qu'on va faire à Montréal, compte tenu des moyens qu'on a ou que l'on n'a pas, et compte tenu d'une chose qui demeure fondamentale, soit le degré d'acceptation des citoyens? Parce qu'on peut bien dire que ça prend du courage politique pour imposé aux citoyens des contraintes. Mais il y a ce qu'on appelle le courage politique, l'imbécillité politique et le suicide politique. Alors, si quelqu'un dit : il n'y a plus d'autos parce que l'auto pollue à Montréal. Bien ça ne fonctionne pas parce que les citoyens veulent bien accepter qu'il y ait de la pollution par l'automobile. Ils veulent bien accepter qu'il y ait des nuisances par l'automobile comme le bruit, la vitesse, l'espace occupée. Ils sont pris. Ils en ont besoin. (EX)

Ainsi, on constate que la (première) version finale du Plan fut l'objet de débats importants au sein du Comité directeur, en raison du choix des objectifs. À cet égard, il semble que la question principale soulevée par l'enjeu des objectifs, se rapporte au rôle de la Ville, à son engagement en regard du Plan. De plus, il ressort que la CRÉ, qui avait formée, en 2002, une coalition avec le CRE pour faire émerger le Plan, se distancia de ce dernier pour se rapprocher de la position de la Ville.

Suite à la présentation de la version finale du Plan, le CRE et d'autres groupes en environnement membres du Comité des partenaires, firent des pressions sur la Ville dans le but qu'elle augmente son implication envers le Plan, en y ajoutant des obligations de résultats. Cela est supporté, notamment, par les extraits suivants.

À un moment donné, il a fallu qu'on débarque dans le bureau du maire, qu'on mette le poing sur la table et qu'on dise : si vous sortez le Plan tel qu'il est, version finale, on va le dénoncer sur la place publique. On a fait ça parce que les fonctionnaires s'étaient employés à ramener tous les objectifs à des vœux pieux qui n'impliquaient rien de concret comme résultats de leur part, du style, améliorer la qualité de l'air, améliorer la qualité de l'eau. Nous on a dit : non non non, on veut des objectifs quantitatifs. Là, à la dernière limite, on en a mis quelques uns dedans, mais c'est resté quand même très vague. À partir de ce moment là, la démarche a été comme un peu cassée. On a senti qu'on était plus sur une continuité. Comme si on avait atteint la limite de ce que pouvait donner cet exercice-là, dans ces conditions-là. Ça, c'est quand est venu le temps de travailler sur des « affaires » concrètes. (OE)

Le directeur du CRE était co-président, je pense, et c'est un ancien ministre. Il avait une culture politique importante. Donc lui, il a forcé des prises de décisions assez fortes. Il a forcé l'administration, mais là, dans le temps, je ne sais pas. (EX)

On constate donc que cette étape marqua une rupture dans l'évolution du Plan et dans les relations entre les groupes en environnement et l'administration Tremblay, qu'ils avaient pourtant supportée lors de l'élection 2001. Il apparaît que plusieurs groupes en environnement songèrent, durant cette période, à rompre le partenariat avec la Ville, pour rejoindre Projet Montréal, un nouveau parti politique formé au mois de mai 2004. On peut penser que cela aurait grandement ébranlé le Plan.

La création de Projet Montréal c'est faite un peu par des gens qui étaient dans le secteur du transport et qui étaient déçus de l'inaction de la Ville de Montréal. Et là, il a été beaucoup question que tous les groupes en environnement appuient Projet Montréal contre l'administration municipale, en disant dans le fond : on revient à notre fonction critique initiale. Ça ne bouge pas assez vite autour du Plan. La ville n'aboutie pas avec des objectifs concrets. On est tanné. On revient sur nos pas. Ça été un moment important parce que dans le milieu, les gens ont plutôt adopté une attitude multiple. Il y a des groupes qui sont allés publiquement, officiellement avec Projet Montréal, donc qui ont dit : l'administration ne va pas assez vite. Puis d'autres qui ont dit : on donne une chance au coureur. C'est vrai qu'ils ne vont pas très vite, mais en même temps, il vaut peut-être mieux avancer un peu que de ne pas avancer du tout, bon. Ça été une étape assez importante parce qu'à ce moment là, tout le monde aurait pu passer entre guillemets dans l'opposition, on se comprend ?! Je pense que si le monde était passé du côté de l'opposition, le Plan n'aurait plus bougé. Il ne ce serait plus rien passé, parce que le Plan a été tenu à bout de bras, plus par les groupes en environnement que par la Ville. Donc, c'est sûr que si, à ce moment là, les groupes étaient passés du côté de l'opposition, on aurait fermé la chop définitivement (OE)

Je dirais que les temps marquants, c'est quand il y a du monde qui voulait sortir du Plan. À un moment donné, il y a du monde qui ont dit : *That's it!* C'est fini! Oui, oui. Mais ils n'ont pas débarqué. Ils auraient pu tirer sur le Plan et ils ne l'ont pas fait. Dans le sens où, le moment marquant, c'est là ok. Mais de toute façon, on ne se voit plus. Le monde ne se rassemble plus. Je ne suis pas sûr si on va se revoir avant les élections, tout le monde ensemble. Dans le sens où, le Comité des partenaires, les déjeuners, c'est plus fragmenté. Mais ils n'ont plus besoin de nous, le Plan est en place. (OE)

Ainsi, la majorité des groupes en environnement décidèrent, en bout de ligne, de rester partenaires du Plan. Mais il faut dire que la Ville, suite à la rencontre entre ces organisations mécontentes et le maire, semble avoir réajustée le tir. Il ressort que certains objectifs quantitatifs et actions diverses furent alors rajoutés au Plan. De plus, des nouveaux budgets furent alloués. Nous pouvons nous demander si le fait que l'échéancier de la formulation fut alors prolongé, est en lien avec cette rencontre entre les organisations environnementales et le maire. Est-ce que la Ville a alors fait des ajustements pour éviter que le Plan devienne l'objet de critiques publiques de la part de ses propres partenaires? Voici des extraits de comptes-rendus de rencontres (Comité directeur) qui eurent lieu suite à la rencontre du 3 septembre 2009.

Le 10 septembre dernier, le chef de la délégation de l'environnement du Sommet, en compagnie du [responsable du développement durable], a rencontré le maire de Montréal, dans le but de l'informer du contenu du Plan stratégique. Ils estiment que cette rencontre a été positive. [...] Le dossier du Plan stratégique de développement durable sera possiblement présenté et débattu au sein de deux comités stratégiques de la Ville de Montréal (Comité sur la mise en valeur du territoire, du patrimoine et de la culture – Comité sur les infrastructures, le transport et l'environnement). Au niveau administratif, le comité de gestion sera également saisi du Plan et de son contenu afin de s'assurer de la collaboration des différents services municipaux. Cette opération vise entre autres à : informer les membres de ces comités de la démarche en cours; et déterminer les projets au sein des divers services qui pourraient s'ajouter au contenu actuel du Plan.²⁸⁸

[La directrice] souligne que la prochaine rencontre du comité des partenaires, qui devait avoir lieu le 12 novembre 2004, est reportée au 28 janvier 2005 pour les raisons suivantes : lors des rencontres thématiques, la majorité des partenaires ont exprimé le souhait que la Ville de Montréal prenne le leadership de l'ensemble des actions proposées dans le Plan. Cela suppose donc un réajustement de la stratégie au sein de la Ville. L'administration municipale entre depuis peu dans une phase nettement plus active relativement à l'élaboration du Plan. Une somme d'un demi-million a d'ailleurs été inscrite au budget municipal pour la suite des travaux durant la prochaine année. Ce délai permettra à la Ville de Montréal d'arriver devant les partenaires avec une proposition plus détaillée. Ainsi, la prochaine rencontre marquera davantage une avancée significative. [...] Un participant souligne que la Ville de Montréal s'est peu commise dans les projets jusqu'à maintenant et que ce délai devrait lui permettre d'arriver avec une position plus ferme et définitive.²⁸⁹

Il ressort, qu'à partir de cette date, une nouvelle version finale fut rédigée. Par ailleurs, nous remarquons qu'une action en particulier fut l'objet de débats lors de la rencontre du 3 septembre 2004. En effet, un participant demanda alors à la Ville « pourquoi l'action « réduire les espaces de stationnement au centre-ville » a été rejetée. » À la suite de quoi, la Ville répondit : « cette mesure relèvera davantage du Plan de transport et elle n'avait pas été identifiée comme prioritaire lors de la dernière rencontre du 3 juin 2004. »²⁹⁰ Pourtant, on constate qu'en fin de compte, cette action fut réintégrée au Plan final en 2005.²⁹¹ En somme, il est frappant de constater que cette étape marqua une rupture dans la formulation du Plan. Cette rupture est caractérisée par une fragilisation du partenariat entre la Ville et certains partenaires dont des groupes en environnement, pour qui la version finale présentée en septembre 2004 n'engageait pas suffisamment l'administration municipale. Il s'en est suivi une période intense de négociations. Comme nous l'avons vu précédemment, le but des processus de formulation est d'adopter les meilleures

²⁸⁸ Ville de Montréal (2004). *Comité directeur, Compte rendu de la rencontre du 23-09-04*

²⁸⁹ Ville de Montréal (2004). *Comité directeur, Compte rendu de la rencontre du 08-11-04*

²⁹⁰ Ville de Montréal (2004). *Comité directeur, Compte rendu de la rencontre du 09-09-04*

²⁹¹ Ville de Montréal (avril 2005). *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise.*

solutions possibles au problème public. Cependant, les acteurs qui participent à la formulation n'ont pas tous la même idée de ce que sont les meilleures solutions possibles. Car les acteurs diffèrent entre eux, par les valeurs qu'ils défendent, l'information qu'ils possèdent et la perception qu'ils ont de la situation problématique. Selon Vincent Lemieux, ceci fait en sorte que le processus de formulation est souvent « une période très intense où s'entrechoquent les atouts de pouvoir des participants. »²⁹² L'analyse de notre cas, et en particulier de cette période, tend à confirmer cette affirmation.

Étape 10 : Adoption du Plan (avril 2005)

Au bout du compte, le Plan fut adopté en 2005 par le comité exécutif de la Ville et par ses partenaires.²⁹³ Montréal avait enfin son Plan de développement durable.

Il aura fallu 13 ans au total à la Ville de Montréal pour rencontrer ses engagements de Rio de 1992. De cette période, deux années furent concrètement consacrées à la formulation du Plan, et ce, sous le chapeau de l'administration Tremblay. Loin d'avoir impliqué seulement la Ville, le Plan se réalisa plutôt avec la participation d'environ 80 partenaires, provenant de tous les secteurs d'activités. Parmi ceux-ci, deux semblent avoir joués un rôle clés, soit le CRE et la CRÉ. Malgré les débats, les négociations et certains désaccords entre les acteurs, tous adoptèrent le Plan en définitive. « Finalement, on a réussi à aller chercher le « commitment » de tous les partenaires. Il n'y a personne qui a boycotté le Plan. Tout le monde a adhéré. » (EX) Pour certains, il peut paraître *a priori* curieux qu'une organisation comme le CRE, habituée à critiquer publiquement la Ville, endosse un Plan qu'elle jugea pourtant peu structurant et engageant pour la Ville. Que s'est-il passé ? Pourquoi les groupes en environnement et les autres partenaires adhérèrent à cette politique, malgré le peu d'ampleur de son contenu, notamment en ce qui concerne le transport durable et la réduction des GES ?

À cet égard, il semble que certains acteurs adhérèrent au Plan parce qu'ils jugèrent qu'il était tout de même mieux que rien.

²⁹² *Ibid.*, p. 93.

²⁹³ Ville de Montréal (avril 2005). *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*.

Donc, il y a eu à ce moment là une hésitation importante. [...] Et la réflexion de certaine personne, des leaders en environnement, dont nous autres le CRE, ça été de dire : on a rien à gagner d'une rupture officielle et publique. Chacun peu bien faire ce qu'il veut. Voter pour qui il veut. Mais dans le fond, on a engagé la Ville là-dedans, on est à l'étape où ça va être le premier plan qui va être publié. Il n'y en a jamais eu avant. C'est un gain malgré tout, ne fusse que parce que maintenant, ils en ont un et ils sont obligés de dire qu'est-ce qu'ils font avec. Ça été ça la réflexion à ce moment là. Tu vas me dire : quelle sera la réflexion l'année prochaine ? Je ne le sais pas.

Certes, le fait que Montréal a désormais un premier plan de développement durable, est un gain en soit. En aura-t-elle un deuxième en 2010 comme prévu, et si oui, quel en sera le contenu? L'histoire reste à suivre. Dans le Chapitre suivant, nous tentons de répondre à l'ensemble de nos questions initiales.

10

11

12

CHAPITRE 5 : LE PLAN : UN COMPROMIS DE COEXISTENCE ?

Dans ce dernier chapitre, nous comparons la synthèse des données recueillies avec les hypothèses que nous avons initialement formulées. Nous exposons également les informations obtenues qui dépassent ce cadre de départ, par exemple, celles sur le rôle joué par la Ville dans le processus. Dans les premières sections, nous vérifions nos trois sous-hypothèses soit : premièrement, que le Plan est le résultat d'une séquence d'ajustements successifs; deuxièmement, qu'une coalition dominante joua un rôle déterminant; enfin, que la Ville, les membres du Comité directeur et ceux du Comité des partenaires ont des interprétations différenciées du Plan. Les résultats ainsi obtenus nous permettent de répondre, dans les sections suivantes, à notre question spécifique qui est : *comment les partenaires du Plan sont-ils parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité ?* À cet égard, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle les partenaires étaient parvenus à élaborer le Plan par l'atteinte d'un compromis de coexistence. Nous tentons de mettre en lumière, en dernière analyse, la nature de ce compromis.

Première sous-hypothèse : Une séquence d'ajustements successifs

Les quatre étapes clés de la formulation du Plan reconnues sont le Sommet de Montréal, la Déclaration de principe, la présentation de la version finale et l'adoption. Au départ, nous souhaitons comprendre comment des ajustements entre les acteurs ont conduit, à chacune de ces étapes, à l'adoption finale du Plan.

Notre recherche nous a permis de valider l'importance, lors de la formulation, de ces quatre étapes clés reconnues. Elle nous a également permis de comprendre les ajustements qui ont mené à l'adoption du Plan et de dégager la part de lien, en plus de la part d'affrontement, entre les acteurs sociaux dans cet espace transactionnelle particulier.

Nous avons identifié non pas quatre, mais plutôt 10 étapes clés de l'élaboration du Plan, soit cinq pour la période d'émergence et cinq pour la période de formulation. Plusieurs de ces moments marquants sont de nature politique plutôt qu'administrative. Par conséquent, ils ne figuraient dans aucun document et les faire ressortir ne fut possible que suite à nos entretiens avec les acteurs impliqués. Nous pensons, par exemple, à l'étape 2 qui correspond à la coalition entre le CRE et la CRÉ.

Les cinq étapes clés de la période d'émergence identifiées sont : la campagne électorale (automne 2001); le Sommet de Montréal (juin 2002); la coalition CRE/CRÉ (été 2002); le Sommet de Johannesburg (septembre 2002) et, enfin, l'émergence du Plan et la formation d'un nouveau partenariat pour le développement durable (printemps 2003). Il ressort que les grands moments de la période de formulation furent : la première rencontre des trois partenaires clés (printemps 2003); la première rencontre du Comité directeur (avril 2003); la Déclaration de principe (octobre 2003) et, bien sûr, l'adoption du Plan (avril 2005).

Nous avons constaté que le processus d'élaboration du Plan, en accord avec l'analyse de la transaction sociale, s'est fait au fil du temps et a été ponctué d'étapes marquantes caractérisées par un ajustement de l'acteur à la situation, au contexte ou aux autres acteurs. Dans les lignes qui suivent, nous tentons de synthétiser les ajustements faits par les acteurs à chacune des étapes clés de l'élaboration du Plan.

La première étape clé de l'élaboration du Plan que nous avons exposée a été la campagne électorale de l'automne 2001. Dans ce contexte, le CRE donna son appui au candidat à la mairie, M. Gérald Tremblay, parce que ce dernier avait pris position contre le projet de transformation de la rue Notre-Dame en autoroute urbaine. Il est intéressant de noter que l'évènement qui permit une telle alliance est extérieur au processus du Plan. Ce changement du rapport social entre le CRE et M. Tremblay se caractérisa par une plus grande collaboration, comme en témoigne l'extrait suivant : « Le CRE et les groupes en environnement ont décidé d'appuyer M. Tremblay que je connaissais un peu parce que c'était un adversaire à l'Assemblée nationale, donc on était député. » Il apparaît que cet ajustement de la relation sociale entre les deux acteurs fut lié au contexte particulier des élections 2001 et augmenta les possibilités futures du CRE d'accroître son influence, en particulier lors du Sommet de Montréal. Ce fut la première étape marquante de l'histoire du Plan car elle eut des conséquences déterminantes pour la suite des évènements.

Le deuxième moment marquant révélé fut le Sommet de Montréal de juin 2002. La plus grande collaboration établie préalablement entre le maire Tremblay et le directeur du CRE permet de mieux comprendre la nomination de ce dernier comme chef du chantier sur l'environnement du Sommet de Montréal de 2001. L'étape 1 permet aussi de saisir pourquoi le Plan émergea du Sommet. En effet, le chef de la délégation nommé par le maire Tremblay travaillait déjà, dans le cadre du comité environnemental de la CRÉ, pour que Montréal ait son propre Agenda local 21. Nous pouvons donc penser que la proposition du Plan n'est pas étrangère aux intérêts stratégiques du directeur du CRE.

Le chantier sur l'environnement rassembla plusieurs acteurs reconnus dans le domaine à Montréal. Au terme de l'exercice de concertation, ces derniers proposèrent à la nouvelle administration de se doter d'un plan de développement durable. Cette proposition commune fut rédigée suite à des discussions et à des négociations entre les participants, comme le démontre notamment l'extrait suivant : « Dans le cas du chantier sur l'environnement, lorsqu'on s'est mis à réfléchir à la meilleure stratégie pour la suite des choses, parce que bien sûr, on a discuté de toutes sortes de dossiers en environnement : on a discuté du transport, on a discuté du dossier de l'eau potable, de la qualité de l'air, etc. » (OE) Grâce à l'atteinte d'un accord commun entre les participants du chantier sur l'environnement, la Ville s'engagea à réaliser le Plan.

La troisième étape clé dévoilée fut la coalition entre le CRE et la CRÉ. Suite au Sommet de Montréal, nous avons constaté que le CRE et le CRÉ formèrent une coalition dans le but de convaincre la Ville d'entamer les démarches de formulation du Plan, tout en formant un partenariat avec eux. La CRÉ est un organisme de concertation politique, donc plus au « centre » de l'échiquier politique montréalais que le CRE qui, lui, est un groupe de pression. Nous pouvons penser que la présence de la CRÉ, une organisation plus modérée, contribua à convaincre la Ville de joindre un partenariat comprenant le CRE. « Parce qu'évidemment la Ville hésitait. S'associer avec les environnementalistes, c'est compliqué! » (OE) Toutefois, la formation de cette coalition ne fut pas le seul élément que la Ville devait accepter. Celle-ci avait également à vaincre certaines réticences avant d'opter pour une approche partenariale d'élaboration du Plan.

Le quatrième point important fut le voyage du responsable du développement durable de la Ville à Johannesburg au mois de septembre 2002, où se déroula le Sommet mondial du développement durable. Il semble qu'un apprentissage fut alors fait par ce dernier, qui revint à Montréal avec une nouvelle perception des plans de développement durable et des partenariats.

J'ai réalisé rapidement, quand je suis revenu de Johannesburg que la Ville est un partenaire, un partenaire important, mais qu'effectivement, si on voulait avoir des résultats, il fallait l'implication de tous les joueurs de la société. Donc, dans ce contexte, oui, la Ville joue un rôle, mais il y a d'autres joueurs importants et je pense qu'on a voulu canaliser les énergies de la collectivité pour atteindre les objectifs. (E)

Cet événement fut donc déterminant dans la mise à l'ordre du jour politique du Plan et la formation du partenariat CRE / CRÉ / Ville. Dès lors, tous les éléments étaient réunis pour que le Plan émerge.

Les cinquième et sixième étapes exposées marquent la mise à l'agenda du Plan. La première rencontre des trois nouveaux partenaires au printemps 2003 officialisa le partenariat et le début des démarches de formulation du Plan. Ce moment reflète aussi l'évolution récente de l'action en environnement qui tend vers les partenariats. Le changement du rapport social entre ces trois acteurs eut deux conséquences particulières : la première se résume par l'octroi d'une subvention par le CRE, et la deuxième, par la création d'un service de développement durable au sein de la Ville dans le but de réaliser le Plan. Selon les propos des répondants, nous pouvons supposer que la formation de ce partenariat entraîna des accommodements entre les acteurs.

C'est sûr que ça nous a posé des défis, c'est-à-dire que ce n'est quand même pas... Comme je t'expliquais, pour l'élaboration, on a vraiment travaillé avec le CRE et la CRÉ, donc des gens qui proviennent des groupes environnementaux habitués à faire des pressions, des gens qui font de la concertation et nous, une administration municipale, quand même pris avec des niveaux hiérarchiques et décisionnels. Donc, il a fallu tous les trois s'ajuster pour élaborer le Plan. Ça n'a pas toujours été facile. (AD)

Une des premières démarches des trois partenaires clés fut de dresser la liste des personnes à contacter pour faire partie du Comité directeur.

La septième étape fut la première rencontre des membres du Comité directeur en avril 2003. Le Comité directeur rassembla plusieurs personnes ayant des affinités entre elles et qui se connaissaient déjà pour avoir travaillé ensemble dans le passé. Cette rencontre marque l'élargissement du partenariat de trois à une vingtaine de partenaires. Ces derniers négocièrent autour de plusieurs sujets dont le bilan. « Donc on part du bilan tel qu'il est fait. Des fois le monde à la Ville ou ailleurs voulait le rererefaire. » (OE) Il en ressort la Déclaration de principe, qui fut elle aussi le fruit d'ajustements entre les acteurs.

La huitième étape importante fut la Déclaration de principe d'octobre 2003. Elle fut rédigée à force de négociations entre les partenaires, impliquant même parfois le recours à des services d'avocats. Ce moment est important puisqu'il officialisa l'engagement de la Ville et de ses partenaires, autour de principes communs, envers la réalisation du Plan. La tendance vers une plus grande collaboration se poursuivit alors : le nombre des partenaires passa de vingt à environ 80. La Déclaration témoigne du processus transactionnel. « C'était toujours à la onzième heure. On arrivait et il y avait un avocat quelque part et il fallait absolument qu'on change un mot. En tout cas, ce n'était pas évident. Mais on a réussi quand même et on a fait un lancement. » (EX)

La neuvième étape correspond à la rencontre du Comité directeur qui eut lieu le 9 septembre 2004. Un administrateur de la Ville présenta alors aux participants la *Version finale du Plan stratégique de développement durable*. Il apparaît que cette rencontre fut un point tournant du processus d'élaboration du Plan. En effet, cette version finale du Plan fut l'objet de débats importants au sein du Comité directeur, en particulier entre la Ville et les groupes en environnement, qui affirmèrent que cette version ne correspondait pas à celle qu'ils avaient élaborée. Nous constatons que l'objet du litige fut les objectifs.

À un moment donné, il a fallu qu'on débarque dans le bureau du maire, qu'on mette le poing sur la table et qu'on dise : si vous sortez le Plan tel qu'il est, version finale, on va le dénoncer sur la place publique. On a fait ça parce que les fonctionnaires s'étaient employés à ramener tous les objectifs à des vœux pieux qui n'impliquaient rien de concret comme résultats de leur part. »(OE)

Cette étape marque la fin de la tendance vers une plus grande collaboration entre les acteurs. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les groupes en environnement.

Ça été un moment important parce qu'à partir de là, dans le milieu, les gens ont plutôt adopté une attitude multiple. Il y a des groupes qui sont allés publiquement et officiellement avec Projet Montréal. Donc qui ont dit : l'administration ne va pas assez vite. Et d'autres qui ont dit : On donne une chance au coureur, c'est vrai qui vont pas très vite, mais en même temps, vaut peut-être mieux avancer un peu, que de ne pas avancer du tout bon. (OE)

Le rapport social établi entre le directeur du CRE et le maire Tremblay se brisa. On constate qu'il dura de l'automne 2001(campagne électorale) au mois de septembre 2004. Il semble aussi que ce moment soit caractérisé par une fragilisation du lien entre les groupes de pression et certains participants. « Il y avait une certaine faction à la table qui avait de grandes exigences envers la Ville. Ils mettaient beaucoup de pression sur la Ville pour qu'elle fasse plus. Ils disaient : la ville devrait faire ceci et devrait faire cela. Oui mais regarde là, pendant qu'on fait ça, on paralyse. Peut-être qu'on pourrait en faire un petit peu ? » Il ressort de nos analyses des comptes-rendus et des entretiens que les points de blocages principaux furent : la place de l'automobile dans la ville; la participation citoyenne; l'arrimage du Plan avec les autres politiques de la Ville; les objectifs et, le rôle de la Ville.

Un des gros enjeux, c'est le transport. C'est plutôt négatif en ce moment, les indicateurs se détériorent. Et les gens s'attendent à des actions plus musclées de la part de la Ville. Alors c'est la tendance. Donc, c'est sûr que tu ne changes pas le monde en 3 ans. Mais tu peux changer le monde en 15 ans, moi je suis convaincu. Je pense qu'il est là le malaise. Les gens commencent à avoir une vision de leur Ville, mais il faut un leadership fort, hein!!! pour amener le changement. Il est là le problème. (EX)

En fin de compte, tous les partenaires adhèrent au Plan.

La dixième et dernière étape importante de l'élaboration fut, bien sûr, l'adoption du Plan en avril 2005. Cette étape marque l'atteinte du compromis de coexistence entre les partenaires.

Nous constatons que le processus d'élaboration du Plan est une séquence d'ajustements successifs entre les acteurs. En effet, c'est par la coopération conflictuelle que les partenaires élaborèrent le Plan, comme l'indique cet extrait des propos d'une personne interviewées :

C'est toujours la même chose quand on a des groupes de pression et des groupes d'intérêt assis autour d'une table. C'est une série de monologues. Tout le monde arrive avec son agenda. C'est comme de la politique. Ce n'est pas comme de la politique, c'est de la politique. Chacun a son bébé, sa phrase, et peu importe la question que tu lui poses, il répète toujours la même phrase. Et ça, ça dure pendant un certain temps et bon, je l'ai entendu là ton message. Ceci étant dit, qu'est-ce qu'on va faire ensemble? Et c'est long, c'est long avant que ce raisonnement-là commence à se faire. (OE)

Le Plan est donc une transaction sociale dans la mesure où « la transaction sociale est ce qui permet de trouver des accommodements sur ce qui n'est pas négociable et d'élaborer des compromis qui, sauf exception, ne débouchent pas sur un accord complet ou un consensus mais qui permettent une coopération conflictuelle²⁹⁴.

Deuxième sous-hypothèse : une coalition dominante

Notre première sous-question était de comprendre le rôle de la coalition dans le processus d'élaboration du Plan. À ce sujet, nous avons fait l'hypothèse qu'une coalition dominante joua un rôle déterminant dans l'élaboration du Plan. Nous avons trouvé, lors de notre recherche, de quoi valider cette hypothèse.

L'analyse des politiques publiques de Vincent Lemieux a l'avantage de distinguer les processus « politiques » d'émergence et de formulation des politiques publiques. Cette distinction nous a permis de constater qu'une coalition dominante différente joua un rôle durant ces périodes. En effet, il semble que deux coalitions dominantes plutôt qu'une jouèrent des rôles prédominants lors de l'élaboration du Plan. Une première coalition, formée du directeur du CRE et de la présidente de la CRÉ, joua un rôle central pour mettre le Plan à l'ordre du jour politique. Par contre, ce fut une coalition dominante différente,

²⁹⁴ Blanc, Maurice (1998) La transaction sociale, un processus de production et d'apprentissage du « vivre ensemble », Dans Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, pp. 224.

formée cette fois-ci de la Ville et des personnes proches de l'administration qui fut au centre de la formulation du Plan. Il semble que la CRÉ ait fait partie de cette coalition. Ainsi, il est intéressant de constater que cette dernière passa peu à peu d'une coalition avec le CRE à une coalition avec la Ville. Le point tournant de ce changement fut le début du choix des objectifs du Plan.

La « coalition dominante de l'émergence » fut formée suite au Sommet de Montréal de juin 2002. L'union des forces du CRE et de la CRÉ semble avoir été déterminante dans la mise à l'agenda politique du Plan et la formation du partenariat. La motivation derrière les actions des acteurs de cette coalition semble avoir été la conviction selon laquelle Montréal devait absolument s'engager dans la voie du développement durable en se dotant d'un plan d'action en ce sens. Ils voulaient que ce plan soit à l'image des Agendas locaux 21 et élaboré selon une approche partenariale entre la Ville et les acteurs de la société civile.

La « coalition dominante de la formulation » joua un rôle moteur dans le choix des objectifs du Plan, et par conséquent, dans son contenu. Elle était formée de professionnels de l'administration publique et d'acteurs sociaux proches de cette administration et disposés à s'entendre avec eux afin que le Plan voit le jour, quitte à faire des compromis sur son contenu. « J'anime des comités et j'essaie de prendre en compte les opinions de tout le monde, ce qui n'est pas toujours évident. Alors, je comprenais la difficulté et je pense que je suis assez conciliante dans le travail qui s'est fait. » (EX) Ce compromis fait en sorte que le nombre d'objectifs quantitatifs est limité, tout comme l'obligation de résultats de la Ville. Plusieurs des personnes de cette coalition étaient des anciens membres du comité environnement de la CRÉ et ils avaient travaillé à l'élaboration du *Plan de développement durable 2000* de la CRÉ qui ne se réalisa toutefois jamais. La majorité des groupes en environnement n'en faisaient pas partie. Nous pouvons alors nous demander quelles étaient les motivations qui sous-tendaient les décisions et les actions des acteurs de la « coalition dominante de la formulation ».

Selon Max Weber, le sociologue doit chercher à comprendre les raisons qui ont poussé un individu à agir de telle ou telle autre manière ainsi que les conséquences de son action. Il part de l'individu pour expliquer la société. Weber affirme que la caractéristique la plus significative des sociétés modernes est selon lui « le processus de rationalisation de l'action sociale. »²⁹⁵ Autrement dit, la société tend vers l'action rationnelle. Weber distingue deux types d'action rationnelle. L'action rationnelle « en valeur » qui est commandée par une valeur, une conviction, une religion. L'action rationnelle « en finalité » qui

²⁹⁵ Rezsöházy, Rudolf (1996) *Pour comprendre l'action et le changement politique*, Louvain-la-Neuve, Duculot, p. 272.

elle est plutôt motivée par un calcul coûts / avantages. Les gens effectuent des choix qui vont dans le sens de leurs intérêts, selon leur perception de ce qu'est leur intérêt et la façon d'y parvenir. C'est une action utilitaire, c'est-à-dire de nature empirique et réaliste. Nous pensons que les positions et les décisions de la « coalition dominante de la formulation » réfèrent à ce type de rationalité. En effet, ils ne semblent pas qu'une valeur, par exemple l'environnement, soit à l'origine de l'action, mais plutôt un but réaliste d'après les moyens disponibles. L'extrait suivant en témoigne : « Je pense que la hauteur des objectifs, c'est important pour que ça soit réaliste. Certains ont voulu aller plus loin, mais pour moi, c'était plus important de m'assurer de bâtir une crédibilité. » (E) Les motivations du répondant suivant vont dans le même sens :

Donc on se retrouve à avoir un plan qui a une dimension « idéalisante » ou idéale et une dimension pragmatique. Qu'est-ce qu'on va faire à Montréal, compte tenu des moyens qu'on a ou que l'on n'a pas, et compte tenu d'une chose qui demeure fondamentale, soit le degré d'acceptation des citoyens? Parce qu'on peut bien dire que ça prend du courage politique pour imposer aux citoyens des contraintes. Mais il y a ce qu'on appelle le courage politique, l'imbécillité politique et le suicide politique. (OE)

À la suite de quoi, nos analyses nous ont permis de dévoiler qu'une coalition dominante joua un rôle clé lors de la formulation du Plan. Les motivations « réalistes » des décisions prises par quelques acteurs nous aident à comprendre la nature des orientations privilégiées. Le rôle de la Ville dans le processus d'élaboration se révéla prédominant. Elle semble avoir été au centre de la version du Plan qui fut présentée en septembre 2004 au Comité directeur. Toutefois, elle y apporta des modifications suites aux pressions de certaines organisations environnementales, comme nous l'avons indiqué précédemment. Enfin, il ressort que certains acteurs étaient disposés dès le départ à s'entendre avec l'administration afin que le Plan existe, quitte à faire des compromis sur son contenu. « Alors, c'est un petit peu malheureux quand tu n'as pas les ressources de tes ambitions. Mais d'un autre côté, faut être réaliste là, parce que c'est comme ça que ça marche. » (EX)

Troisième sous-hypothèse : des interprétations différenciées du Plan

Notre troisième sous-objectif était d'identifier les interprétations différenciées du Plan selon les acteurs. Ce sous-objectif nous a amené à formuler la question de recherche suivante : comment les différents acteurs interprètent-ils le Plan ? À cet égard, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle la Ville, les membres du Comité directeur et ceux du Comité des partenaires avaient des interprétations différentes du Plan.

Nous avons trouvé, lors de notre recherche, de quoi valider cette hypothèse. Il semble en effet que la Ville, les membres du Comité directeur et ceux du Comité des partenaires interprétèrent de façon quelque peu différente le Plan. La citation qui reflète le mieux la position de la Ville au sujet du Plan est probablement la suivante : « Un premier pas modeste mais qui est concret et qu'on fait pour vrai. » (AD) La Ville affirme, comme d'autres notamment, que le plus grand avantage du Plan est d'avoir contribué à changer les mentalités au sein de la Ville et de la communauté. De leur côté, les membres du Comité des partenaires, qui ont été moins impliqués dans l'élaboration du Plan, ont des opinions plus divergentes du Plan. Leurs opinions dépendent, en grande partie, de l'intégration ou non de l'action qu'ils prônaient au sein du Plan. Ainsi, une répondante affirma être satisfaite du Plan, car il traite de l'enjeu des eaux usées, son cheval de bataille à elle. Un autre a soutenu au contraire être insatisfait du Plan, car il ne s'attarde pas à l'enjeu de la protection de la biodiversité. La Ville devrait donner l'exemple, affirma un autre, avant de demander aux partenaires de faire des actions pour le développement durable. Du côté des membres du Comité directeur, il se dégage une position semblable, autant concernant les désavantages ou les défis du Plan, que ses avantages. Évidemment, les acteurs provenant des groupes en environnement se montrèrent en général plus sévères, mais tous s'entendirent pour dire que les objectifs du Plan ne sont pas assez quantifiables. La majorité affirma aussi que le Plan ne traite pas des enjeux environnementaux importants de la Ville.

Contrecoeur dans Mercier : il crée carrément un nouveau quartier résidentiel avec 5 000 personnes. Ce n'est pas petit ça! Et là, il faut articuler ça dans la trame urbaine existante. Comment est-ce que le transport va se faire ? Ce sont des mégas projets, dans des environnements bâtis à coup de milliards qui retransforment ta ville. Mais là, il ne faut surtout pas manquer notre coup là! Moi comme acteur j'ai dit : coup donc, est-ce qu'il y a quelqu'un qui a une vision intégrée de tout ça !?! Est-ce que ça va être via le comité de développement durable que ça va se faire ? À date, ces mégas enjeux là, ce n'est pas là que ça ce traite. Ce sont des petits dossiers chouettes là, mais les réelles enjeux qui façonnent Montréal, ce n'est pas là que ça ce traitent. Ça ce traite comment? Je ne le sais pas. (EX)

Malgré tout, il semble donc que les acteurs de la coalition dominante, contrairement aux autres, étaient peut-être plus disposés à faire un compromis. Voici un tableau exposant les principaux désavantages et avantages du Plan soulevés par les membres du Comité directeur, excluant les gens de la Ville.

Tableau 12: Désavantages et avantages du Plan soulevés par les membres du Comité directeur

Désavantages	Avantages
Les objectifs ne sont pas assez quantifiables	Le Plan oblige les administrateurs des divers services de la Ville à faire des actions concrètes pour le développement durable.
Le Plan ne marque pas le territoire, le paysage	Le Plan a permis un rapprochement entre les divers acteurs : les administrateurs, les entreprises, les groupes en environnement.
Des carcans de structures administratives ont empêché l'émergence d'une vision intégrée.	La création du Réseau des partenaires est quelque chose de très intéressant
Le Plan est à l'image des Québécois et de leur faible bilan en environnement.	L'approche partenariale du Plan est un de ses principaux avantages
Les actions ont très peu d'impact, sinon un impact symbolique sur les vrais enjeux environnementaux de la Ville.	Le Plan n'a pas été imposé aux acteurs. Les partenaires sont arrivés à une entente.
Le nombre des partenaires n'est pas assez élevé.	Le Plan a eu un impact sur la gestion de l'environnement dans les hôpitaux. Par exemple, la création des programmes Visez vert; l'implantation de l'objectif de réduire les GES en lien avec le chauffage; la création d'un comité de liaison regroupant l'Agence de la santé publique, les csss et les hôpitaux.
Le Plan n'est pas hyper ambitieux	Le Plan a contribué à mobiliser des entreprises
Le grand public, la population, les gens de la rue sont exclus du Plan.	Parce que le Plan fut élaboré avec des partenaires, il a plus de chances de survivre à des élections, à un changement du responsable du dossier.

En somme, les acteurs de la Ville, du Comité directeur et du Comité des partenaires ont des interprétations différenciées du Plan. Les premiers le perçoivent comme un premier pas réaliste, réalisable, avec des actions concrètes qui se mettent en place. Le deuxième groupe n'affiche pas une position homogène du Plan et l'évalue plutôt en regard de leur agenda personnel. Enfin, les membres du Comité directeur, coalisés ou non, perçoivent le Plan comme étant peu ambitieux et peu structurant. De plus, ces derniers estiment en général que le plus grand avantage du Plan est de favoriser un rapprochement entre les divers acteurs impliqués dans le domaine de l'environnement à Montréal.

Hypothèse spécifique : un compromis de coexistence

Notre analyse nous permet de valider cette hypothèse. En effet, les résultats obtenus indiquent que les partenaires du Plan sont parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité, par l'atteinte d'un compromis de coexistence. Comme nous l'avons mentionné,

lors de la formulation, une coalition dominante était disposée à s'entendre avec la Ville afin que le Plan existe, quitte à faire des compromis sur son contenu. Les extraits suivants en témoignent :

La première mouture 2005-2009, c'est un compromis acceptable. Il y a eu quelque chose de concret qui est sorti. Ce n'était pas évident au départ, mais ça c'est implanté. (EX)

C'est comme une négociation entre la ville et ses partenaires. (EX)

Il y a des gens qui se disent : bon bien, on ne mènera pas toutes les batailles ici. On ne gagnera pas toutes les batailles, en particulier sur la place de l'automobile dans la ville. Mais les esprits sont mûrs pour faire un certain nombre de pas. (OE)

C'est un compromis pour certains, dans la mesure où ils se disent : Il n'y a rien là et il y en a d'autres qui se disent : Il faut tout faire ça à la Ville!?! (EX)

Je pense qu'autant eux que nous, nous devons être sensible à leur réalité, la réalité de chacun. Voir jusqu'où on est prêt à aller et jusqu'où eux ils sont prêt à aller. C'est une question de compromis. (AD)

Ce compromis de coexistence est une transaction sociale résultant d'une séquence d'ajustements successifs entre les acteurs, qui coopèrent de façon conflictuelle. Nous avons élaboré un tableau qui expose les principaux points litigieux du Plan, dans le but de mettre en lumière les sujets sur lesquels le compromis s'effectua. Dans la première colonne, nous avons indiqué ce qui constituait les objectifs initiaux et idéaux de certains acteurs, et les actions privilégiées pour les atteindre s'il y a lieu. Dans la deuxième, nous présentons les objectifs du Plan qui sont le plus près possible de l'objectif idéal de l'acteur, et des exemples d'actions s'y rapportant, s'il y a lieu. Notons que cette énumération des objectifs et actions du Plan n'est pas exhaustive.

Tableau 13 : Points litigieux du Plan

Orientations, objectifs idéaux des acteurs	Orientations, objectifs et actions du Plan 2005-2006
Moins 20% de voitures d'ici 2 ans. Action : Faire 4 rues piétonnes d'ici 2 ans. (OE)	<u>Objectif</u> : Réduire les émissions atmosphériques générées par les industries, les commerces et les institutions sur le territoire montréalais. <u>Action 2.1</u> : Éliminer la marche au ralenti inutile des véhicules
Protéger la biodiversité	<u>Objectif</u> : Protéger les milieux naturels existants. <u>Objectif</u> : Consolider le rôle et la protection des grands parcs. <u>Objectif</u> : Accroître la superficie verte de Montréal <u>Action</u> : Contrôler l'usage illicite de l'eau.
Faire des évaluations des impacts environnementaux de tous les projets d'envergure	

de la Ville, par exemple, Griffintown.	
Vision intégrée de l'aménagement urbain : le plan de dd intègre le plan de transport et le plan d'urbanisme	
Amener le transport en commun vers les gens du West-Island pour diminuer le mouvement pendulaire entre la Ville centre et l'ouest.	
Créer une société écologique	
Mobiliser les citoyens	

Ce compromis fait donc en sorte que les objectifs du Plan sont peu quantifiables et chiffrés. Ils sont plutôt vagues et impliquent peu d'obligation de résultats de la part de la Ville. De plus, selon certains répondants, les actions du Plan ont souvent un impact symbolique sur les vrais enjeux environnementaux à Montréal, en particulier en ce qui concerne la réduction des GES. Il semble que les vrais enjeux soient abordés plus en profondeur dans d'autres plans et politiques, telle le Plan de transport. D'où l'importance de l'intégration des politiques de la Ville.

CONCLUSION

En définitive, notre recherche nous a permis de faire plusieurs constats intéressants qu'il convient de rappeler ici. Nous avons pu faire ces constats en grande partie grâce à nos entrevues. Voici un tableau synthèse qui présente, selon notre appareil de codification, par thèmes et enjeux, le contenu des entrevues.

Tableau 14 : Synthèse des entrevues

Thèmes	Synthèse
1. Temps marquants	<ul style="list-style-type: none">- Sommet de Montréal- Déclaration de principe- Présentation de la version finale du Plan- Adoption du Plan
2. Principaux enjeux urbains	<ul style="list-style-type: none">- Transport et gaz à effet de serre- développement urbain
3. Solutions proposées	<ul style="list-style-type: none">- Modifier le modèle de développement urbain construit depuis 40 ans autour de la voiture- Que la Ville se dote d'une vision intégrée de développement durable au niveau le plus haut, soit le plan d'urbanisme
4. Interprétation du développement durable (DD)	<ul style="list-style-type: none">- Rapport Brundtland
5. Alliances	<ul style="list-style-type: none">- Les partenaires formèrent diverses alliances entre eux pour faire passer leurs idées auprès de la Ville
6. Oppositions	<ul style="list-style-type: none">- La Ville est le plus souvent perçu comme l'acteur qu'il faut convaincre.
7. Interprétation du processus de formulation du Plan	<ul style="list-style-type: none">- La majorité des partenaires semblent voir d'un œil plutôt positif le partenariat pour le développement durable, malgré ses désavantages. Dans le cas du Plan, plusieurs affirment que le processus de concertation a connu une rupture lors du choix des objectifs.
8. Interprétation du Plan	<ul style="list-style-type: none">- Ne contient pas assez d'objectifs quantifiables, concrets et d'envergure.

Ce tableau synthèse montrent que les moments clés qui sont ressortis le plus souvent des entrevues sont les quatre étapes administratives reconnues de la formulation du Plan, soit le Sommet de Montréal, la Déclaration de principe, la présentation de la version finale du Plan et enfin, son adoption. Grâce aux entrevues, nous avons pu mettre en lumière six autres étapes importantes du processus d'élaboration du Plan, lesquels sont de nature politique plutôt qu'administrative. Le tableau montre aussi que selon les répondants, le principal enjeu urbain est les gaz à effet de serre. Pour remédier à ce-dernier, plusieurs proposent que la Ville apporte des modifications majeures au modèle de développement urbain construit depuis 40 ans autour de la voiture. De plus, la majorité des personnes interviewées, surtout celles qui furent des membres du Comité directeur, affirmèrent que le processus de formulation du Plan se rapprocha de la concertation jusqu'au moment de choisir les objectifs. Ce moment marque une rupture dans le processus. La majorité des répondants ont soutenus que le Plan ne contient pas assez d'objectifs quantifiables, concrets et d'envergure, en particulier en matière de transport durable et actif. Cela est dû, selon eux, au fait que le Plan relève de la direction de l'environnement et non pas directement du maire. Un manque d'intégration du Plan au plan d'urbanisme fut très souvent déploré par nos répondants.

De plus, cette étude nous a permis de constater que deux coalitions dominantes jouèrent des rôles déterminants lors du processus d'élaboration. La « coalition dominante de l'émergence » était formée du directeur du CRE et de la présidente de la CRÉ et joua un rôle central pour mettre le Plan à l'ordre du jour politique. La « coalition dominante de la formulation » joua un rôle moteur dans le choix des objectifs du Plan, et par conséquent, dans son contenu. Elle était formée de professionnels de l'administration publique et d'acteurs sociaux proches de cette administration et disposés à s'entendre avec eux afin que le Plan voit le jour, quitte à faire des compromis sur son contenu.

Considérant le fait que le Plan a été élaboré selon une approche partenariale, notre question spécifique de départ était : comment les partenaires du Plan sont-ils parvenus à élaborer ensemble une politique urbaine de développement durable pour leur collectivité ? D'après les propos recueillis et l'analyse des sources documentaires, nous pouvons affirmer que le Plan est un compromis de coexistence. Ce compromis est une transaction sociale résultant d'une séquence d'ajustements successifs entre les acteurs qui coopèrent de façon conflictuelle. Nous avons identifié 10 étapes clés de l'élaboration du Plan, soit cinq pour la période d'émergence et cinq pour la période de formulation. Les cinq étapes clés de la période d'émergence identifiées sont : la campagne électorale (automne 2001); le Sommet de Montréal (juin 2002); la coalition CRE/CRÉ (été 2002); le Sommet de Johannesburg (septembre 2002) et, enfin, l'émergence du Plan et la formation d'un nouveau partenariat pour le développement durable (printemps 2003). Il ressort que les grands moments de la période de formulation furent : la première

rencontre des trois partenaires clés (printemps 2003); la première rencontre du Comité directeur (avril 2003); la Déclaration de principe (octobre 2003) et, bien sûr, l'adoption du Plan (avril 2005).

En tant que produit, la transaction sociale correspond à un compromis de coexistence. Pour Simmel, le compromis est « une des grandes inventions de l'humanité. »²⁹⁶ Le compromis représente ce qui permet à l'humain de cohabiter. Simmel soutient que tout échange de choses est un compromis et ces échanges supposent un renoncement. Le conflit est inéluctablement présent dans tout rapport social et se résout quelque fois par un compromis négocié. Dans l'impossibilité de négocier, le conflit se trouve souvent provisoirement résolu par une épreuve de force. Entre ces deux pôles, il y a toutes les transactions ou négociation et imposition qui se combinent. Les acteurs en opposition font difficilement des concessions sur leurs valeurs. Cependant, ils réussissent parfois à faire des compromis de coexistence, c'est-à-dire des accords ponctuels, limités et provisoires dans un contexte donné. Ainsi, on peut dire que « la transaction sociale permet de trouver des solutions qu'aucun des partenaires n'auraient pu trouver seul. Ce qui est produit à l'interface est forcément différent de ce qui aurait pu advenir à partir de chacun des pôles pris isolément. Il y a innovation sous contrainte. »²⁹⁷

Pour mettre en lumière le fait que le Plan représente un compromis de coexistence résultant d'une séquence d'ajustement successifs, nous avons élaboré un tableau qui fait un rappel, des enjeux, points litigieux et des compromis pratiques négociés, pour chacune des étapes clés de l'élaboration du plan.

Tableau 15 : Rappel des enjeux, points litigieux et compromis par étapes clés

Étapes clés	Enjeux, points litigieux et compromis
Étape 1 : La campagne électorale	- les conditions de l'appui du CRE au maire Tremblay
Étape 2 : Le Sommet de Montréal	- le transport, l'eau potable, la qualité de l'air, le plan de développement durable, et plus.
Étape 3 : La coalition CRE/CRÉ	- les conditions de l'alliance entre le CRE, un organisme plus radical, et la CRÉ, plus au centre, pour le Plan
Étape 4 : Le Sommet de Johannesburg	- le rôle des villes dans le développement durable
Étape 5 : Émergence du Plan	- les conditions du partenariat entre le CRE, la

²⁹⁶ Simmel, Georg. « Le Conflit », Circé, Dijon-Quetigny, 1995.

²⁹⁷ Maurice Blanc et Gaston Pineau (dir.) *Les transactions sociales aux frontières du social*, Lyon, Chronique Sociale, p. 8.

	CRÉ et la Ville pour réaliser le Plan
Étape 6 : Première rencontre des trois partenaires clés	<ul style="list-style-type: none"> - la démarche d'élaboration du Plan - la liste des personnes à inviter pour former le Comité directeur
Étape 7 : Première rencontre du comité directeur	<ul style="list-style-type: none"> - la conception du Plan (Agenda 21) - le rôle de la Ville - le bilan environnemental
Étape 8 : La Déclaration de principes	<ul style="list-style-type: none"> - le contenu de la Déclaration
Étape 9 : Présentation de la version finale du Plan	<ul style="list-style-type: none"> - le choix des objectifs
Étape 10 : Adoption du Plan	<ul style="list-style-type: none"> - le choix des objectifs

Ce compromis fait en sorte, notamment, que les objectifs du Plan ne sont pas très quantifiables et ont un impact minime sur les principaux enjeux environnementaux de la Ville, notamment, sur la question du transport et de la réduction des GES. Toutefois, la majorité des répondants affirmèrent que le Plan a le grand mérite d'avoir permis un rapprochement entre les divers acteurs : entreprises, gouvernements, groupes en environnement et autres. Le Plan est perçu par presque toutes les personnes interviewées comme un succès malgré tout, puisqu'un accord entre les partenaires fut atteint en bout de ligne. Nous pouvons donc affirmer que le Plan est une transaction sociale réussie, puisque les partenaires, aux termes de nombreuses négociations, ont atteint un accord ponctuel, une solution, un compromis de coexistence. En ce qui concerne le prochain Plan 2010-2015, la majorité des répondants s'attendent à un contenu plus ambitieux.

ANNEXE 1- TABLEAU DES PRÉSENCES DU COMITÉ DES PARTENAIRES

	1. 290503	2. 301003	3. 190204	4. 030604	5 050105	Total	
Auger Denise		X	X			2	
Baïou Rachid		X	X			2	
Bumbaru DinU			X			1	
Bastien Nicole	X	X	X			3	
Bélangier Pierre	X	X				2	
Bérard Marie-France			X			1	
Bergeron Luc	X	X	X			3	
Bergeron Richard			X			1	
Claude Bérubé		X				1	
Boisrond Ronald		X				1	
Bouchard Roland		X	X			2	
Brouillette Jacques		X				1	
Bleau Daniel	X					1	
Brown David	X	X	X			3	
Bumbaru Dinu	X					1	
Canuel Mario	X	X	X			3	
Carpentier Louis		X				1	
Charlebois Cameron	X					1	
Cordeau Jacques		X				1	
Châteauneuf Gaétan	X					1	
Couillard Luc		X				1	

ANNEXE 2- LISTE DES PARTENAIRES À CONTACTER

Comité des partenaires :

1. Nicole Bastien, Regroupement de réseaux Éco-quartiers,
2. Pierre Lussier, Jour de la Terre Québec
3. David Brown, Université McGill, Recherche
4. Dinu Bumbaru, Héritage Montréal
5. David Fletcher, Coalition verte, Environnement
6. Marco Viviani, Communauto
7. Dimitri Roussopoulos, Société de développement communautaire de Montréal
8. Chantal Rouleau, Comité ZIP Jacques-quartier
9. Denise Auger, Recyc-Québec
10. Edith Smeester, Coalition pour les alternatives aux pesticides
11. Nicole Bastien, Regroupement de réseaux Éco-quartiers
12. Robert Litzer, AQPERÉ

Comité directeur :

1. Chantal Gagnon, Ville de Montréal
2. Danielle Lussier, Ville de Montréal
3. Richard Bonneau, Conseil régional du développement de l'île de Montréal
4. Robert Perreault, Conseil Régional de l'environnement de Montréal
5. François Miller, Ville de Montréal
6. André Porlier, Conseil régional de l'environnement de Montréal
7. Louis Drouin, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-centre
8. Carole Marcoux, Commission scolaire de Montréal
9. Sidney Ribaux, Équiterre
10. Louise Millette, Conseil régional de développement de l'île de Montréal
11. Michel Labrecque, Vélo Québec
12. Jean Rivet, Environnement Québec
13. Alain DeSousa, Ville de Montréal

ANNEXE 3- CANEVAS D'ENTREVUE

Étude du processus d'élaboration du Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise (2005-2009).

Comme vous le savez, mon étude porte sur le processus d'élaboration du plan de DD de Montréal. Avant d'aborder cette question, j'aimerais que vous me parliez de l'organisme pour lequel vous travaillez.

Sur l'organisme :

1. Comment se compose l'organisme dont vous faites partie? (Nombre de personnes, fonction, etc.)
2. Quelle est sa mission (valeurs/ intérêts)?
3. Quelles sont ses principales activités?
4. D'où vient son financement?
5. Quel sont vos fonctions au sein de l'organisme?
6. Comment définissez-vous le développement durable?

Maintenant, pouvez-vous me parler de votre expérience personnel dans le cadre du processus d'élaboration du PSDD?

Sur le processus d'élaboration du Plan:

1. Pourquoi avoir acceptez de participer à l'élaboration du PSDD (motivations)?
2. Quel est l'enjeu principal du processus d'élaboration du PSDD de Mtl?
 - a) selon vous?
 - b) selon votre organisme?
3. Quels sont les temps marquants dans l'évolution du processus?
 - Déclaration de principes (mai 2003)
 - Diagnostique environnemental (octobre 2003)
 - Tableau de synthèse des actions/ questionnaire (février 2004)
 - Plan préliminaire et choix des 4 axes prioritaires (juin 2004)
 - Version finale (?)
4. Quel a été votre rôle précis (Comité des partenaires, Comité directeur ou Comité technique)?

Interactions avec les autres organismes

1. Votre organisation est-elle entrez en contact avec d'autres organisations tout au long du processus?
2. Si oui :
 - a) lesquels?
 - b) dans quel contexte?
 - c) À quel moment?
 - d) pourquoi?
 - e) conflits?
 - f) alliances?
 - g) apprentissage?
 - h) acteurs clés?

3. Est-ce que vous ou votre organisme avez été écouté? Vos opinions ont-elles été prises en considération? Si oui, À quel moment?

Interactions avec la ville :

Pouvez-vous me parler de vos relations avec la ville de Montréal?

Choix des actions du Plan

- Que pensez-vous du choix des actions du plan ?
- Certaines organisations ou personnes ont-ils joué un rôle prépondérant dans le choix des actions?
- Auriez-vous aimé que certaines actions soit ajoutées ou retirées du Plan?
- Votre organisme a-t-il joué un rôle prépondérant dans l'adoption d'une ou plusieurs actions du Plan?
- Quel est le problème principal du Plan?
- Quel a été le problème principal de son processus d'élaboration?
- Est-ce que c'est selon vous un compromis acceptable?

Merci beaucoup d'avoir participer à cette étude

ANNEXE 4- LISTE DES ENTREVUES EFFECTUÉES

Au total, 17 entrevues ont été menées, soit 10 avec des membres du Comité directeur et sept avec des membres du Comité des partenaires. Les noms des personnes interviewées, ainsi que leur titre lors de leur participation à l'élaboration du Plan (2003- 2005), sont les suivants :

Comité directeur :

- M. Alan DeSousa
Responsable du développement durable et du développement économique, et membre de l'Exécutif, Ville de Montréal
- Mme Danielle Lussier
Cheffe d'équipe, Direction de l'environnement et du développement durable, Ville de Montréal
- M. François Miller
Conseiller en planification, Direction de l'environnement et du développement durable, Ville de Montréal
- M. André Porlier
Directeur adjoint, Conseil régional de l'environnement de Montréal
- Mme Louise Millette
Directrice du département des génies civil, géologique et des mines, École polytechnique de Montréal et Présidente du Comité environnement, Conseil régional de développement de l'Île de Montréal
- M. Robert Perreault
Directeur général, Conseil régional de l'environnement de Montréal
- M. Richard Bonneau
Directeur de la Culture, de l'Environnement, des Sports et des Loisirs au Conseil régional de développement de l'île de Montréal
- Dr. Louis Drouin
Responsable du secteur environnement urbain et santé publique à la Direction de santé publique de Montréal
- M. Michel Labrecque
Fondateur de Vélo Québec
- Mme Carole Marcoux
Coordonatrice des activités d'éducation face à l'environnement, Secteur de l'environnement, Commission scolaire de Montréal

Comité des partenaires :

- M. Marco Viviani
Directeur, développement et relations publiques, Communauto
- M. David Fletcher
Fondateur de la Coalition verte
- Mme Chantal Rouleau
Directrice du Comité Zip Jacques-Cartier
- M. Robert Litzer
Président du Conseil d'administration de l'Association québécoise pour la promotion de l'éducation relative à l'environnement (AQPERE)
- M. Pierre Lussier
Directeur du Jour de la Terre
- M. David Brown
Associate professor and director of the School of Urban Planning, McGill University
- M. Dimitri Rousopoulos
Délégué de la Société de développement communautaire de Montréal (SODECM)

ANNEXE 5- LETTRE D'INFORMATION

Lettre d'information sur le projet de recherche

Titre de la recherche : Étude du processus de formulation du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* (2005-2009).

Madame, Monsieur,

Mon nom est Rébecca Desaulniers. Je suis étudiante à la maîtrise en études urbaines et réalise cette recherche sous la direction du professeur Gilles Sénécal de l'Institut National de la Recherche Scientifique - Urbanisation, Culture et Société (INRS-UCS). Elle vise à faire état du processus de formulation du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*. Elle vise aussi la rédaction d'un mémoire dans le cadre de l'obtention du diplôme de maîtrise en études urbaines.

Votre contribution à cette étude consisterait à m'accorder une entrevue individuelle d'une trentaine de minutes en tant que participant à l'élaboration du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise*. Si vous y consentez, nous aimerions enregistrer cette entrevue. S'il y a des questions auxquelles vous ne pouvez ou préférez ne pas répondre, vous êtes tout à fait libre de le faire sans avoir à fournir de raisons et sans inconvénient. Sachez par ailleurs qu'à titre de participant volontaire à cette étude, vous avez la possibilité de vous en retirer à tout moment si vous le jugez nécessaire. Votre nom ne sera pas mentionné dans les publications qui découleront de l'étude. Les propos recueillis au cours de cet entretien seront traités de façon confidentielle et anonyme. Cependant, il est possible que malgré toutes les précautions prises à cet effet, vous puissiez être identifié de manière indirecte. Les notes prises et les cassettes des entretiens seront conservées à l'INRS sous la responsabilité de Gilles Sénécal ((514) 499-4073). Les fichiers et les retranscriptions seront détruits une fois que le rapport de recherche sera fini et accepté.

Nous espérons avoir l'opportunité de discuter avec vous prochainement.

Cordialement,

Rébecca Desaulniers
INRS-Urbanisation, Culture et Société
385, rue Sherbrooke est
Montréal (Québec) H2X 1E3
Tél. : (514) 499-8262
rebecca_desaulniers@ucs.inrs.ca

ANNEXE 6- FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Formulaire de consentement des personnes interviewé(e)s

Titre de la recherche : Étude du processus de formulation du *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise (2005-2009)*.

J'ai pris connaissance du projet de recherche décrit dans la lettre d'information.

J'ai été informé(e) oralement et par écrit des objectifs du projet, de ses méthodes de cueillette des données et des modalités de ma participation au projet.

J'ai également été informé(e) :

- a) de la façon selon laquelle les chercheurs assureront la confidentialité des données et protégeront les renseignements recueillis;
- b) de mon droit de mettre fin à l'entrevue ou à son enregistrement, si je le désire, ou de ne pas répondre à certaines questions;
- c) de mon droit, à titre de participant volontaire à cette étude, de m'en retirer à tout moment si je le juge nécessaire;
- d) de mon droit de communiquer, si j'ai des questions sur le projet, avec le responsable du projet. Gilles Sénécal, ((514) 499-4073) ou à Madame Marie-Claude Gagnier du comité d'éthique de l'INRS ((418) 654-2514, marie-France.gagnier@uqtr.ca)

J'ai l'assurance que les propos recueillis au cours de cet entretien seront traités de façon confidentielle et anonyme. Cependant, je suis conscient que malgré toutes les précautions prises à cet effet, il demeure possible que je sois identifié de manière indirecte.

J'accepte, par la présente, de participer à la recherche selon les modalités décrites dans la lettre d'information sur le projet, ci-annexée.

Je signe ce formulaire en deux exemplaires et j'en conserve une copie.

ANNEXE 7- GRILLE D'ANALYSE

Grille d'analyse de Madame X

Appartenance organisationnelle :

	1. Faits significatifs (historique de l'émergence)	2. Enjeux urbains/ interprétation de la situation problématique	3. Valeurs/ normes/ objectifs /démarche/ solutions proposées	4. Interprétation du développement durable (DD)	5. Interactions Avec qui?
4. Madame X		.1 « À Montréal, n dossier très nportant dans le omaine de environnement 'est notamment le ossier des gaz à ffets de serre, le ecteur du transport. 'outes les politiques ublicques en atière de transport rbain sont au cœur 'enjeux nvironnementaux uisque la principale ause d'émissions e gaz à effets de erre à Montréal 'est le transport. » .1			
	6. Interaction Contre qui?	7. Interprétation Processus de formulation	8. Interprétation Plan	9. Autres résultats de l'élaboration	
4. Madame X					

ANNEXE 8- CLASSEMENT THÉMATIQUE

Classement thématique :

2.1 Transport et GES

A) Comité directeur	2.1 Transport et GES	En bref
1. Madame X	2.1 « À Montréal, un dossier très important dans le domaine de l'environnement c'est notamment le dossier des gaz à effet de serre, le secteur du transport. Toutes les politiques publiques en matière de transport urbain sont au cœur d'enjeux environnementaux puisque la principale cause d'émissions de gaz à effet de serre à Montréal, c'est le transport. »	Le dossier du transport est très important en environnement parce que c'est la cause première des GES à Montréal.
2. Monsieur Y	2.1 Au sujet de ce qu'il changerait au Plan : « Puis amener finalement les grands enjeux: transport, urbanisme, habitation. Quand tu fais un sondage auprès des montréalais sur ce qui les préoccupe le plus à Montréal, c'est le transport pis c'est le logement. C'est ça qui les préoccupe. Puis après c'est la pauvreté. On a fait faire un sondage avec Crop sur ce qui préoccupe le plus les montréalais, il va sortir la semaine prochaine. C'est transport, logement »	Le transport est une des deux plus grandes préoccupations des montréalais avec le logement.

BIBLIOGRAPHIE

- ARTS B. (2002). "Green alliances" of business and NGO's; New styles of self-regulation or "dead-end-roads" ? *Corporate Social Responsab Environ Manage*, vol. 9 (1), pp. 26-36.
- ARTS B, Leroy P. (2006). *Institutional dynamics and environmental governance*. Dordrecht, Springer.
- BEAUD, Stéphane et WEBER, Florence (2003). *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, Éditions La Découverte, Chapitre 6 : Conduire un entretien, p. 203-230.
- BÉLANGER et LÉVESQUE (1992). "Le mouvement populaire et communautaire : de la revendication au partenariat (1963-1992)", Département de sociologie, UQAM.
- BERNIER, Luc et SIMARD Carolle (1992). *L'administration publique*, Boréale.
- BERNOUX, Philippe. (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, coll. « Points ».
- BIERMANN, Frank (novembre 2000). "The Case for a World Environment Organization.", *Environnement*, Vol. 42, n° 9.
- BLANC, Maurice, MORMONT, Marc, RÉMY et Jean, STORRIE, Tom (1994). *Vie quotidienne et démocratie : pour une sociologie de la transaction sociale*, Paris, L'harmattan.
- BLANC, Maurice, FREYNET, M.- F. et PINEAU, G. (1998). *Les transactions aux frontières du social : formation, travail social et développement local*, Lyon, Chronique sociale.
- BLANCHET, Alain, GOTMAN, Anne (1992). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Éditions Nathan, p. 39-45.
- BLOWERS A. (1998). « Power, participation and partnership. », dans Glasgergen, P, *Co-operative environmental governance. Public-private agreements as a policy strategy*. Dordrecht, Kluwer Academic, pp. 229-249.
- BRUNEL, Sylvie. (2004). *Le développement durable*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BÜRGENMEIER, B. (2004). *L'économie du développement durable*, DeBoeck.
- CASHORE B, AULD G, NEWSOM D. (2004). *Governing through markets. Forests certification and the emergence of non-state authority*, New Haven, Yale University Press.
- CLARKE, Amelia (2006). Regional sustainable development strategies : variations in formulation and content in nine canadian case studies and the implications for eco-procurement, *Commission for Environmental Cooperation*..
- CLOUTIER, Geneviève et SÉNÉCAL, Gilles. (automne 2005). « Approches intégrées et planification urbaine : défis et enjeux de la participation et de l'intégration », dans *Organisations et territoires*, vol. 14, n° 3, p. 83-89.

- CMED (Commission mondiale pour l'environnement et le développement) (1987). *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve.
- COURRIER DE LA PLANÈTE (juin 2002). « Entretien avec Ignacy Sachs » n° 68.
- CRDÎM (2000). *Forum sur l'environnement, Diagnostic environnemental de l'île de Montréal*.
- CROZIER, Michel (1970). *La société bloquée*, Paris, Éditions du Seuil.
- CROZIER, Michel (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.
- DAHL, R. A. (1973). *L'analyse politique contemporaine*, Paris, Éditions du Seuil.
- DELORME, Pierre (2005). *La ville autrement*, Montréal, Presses de l'Université du Québec.
- DOHERTY B, TRANCHELL S. (2005). New thinking in international trade ? A case study of the Day Chocolate Company. *Sustainable Development*, vol. 13, n°3, pp. 166-176.
- DUBBINK W. (2003). *Assisting the invisible hand. Contested relations between market, state and civil society*, Dordrecht, Kluwer Academic.
- DUHAIME, Jean. (2004) « Le conflit comme socialisation », Faculté de théologie et de sciences des religions, Université de Montréal.
- DUPERRÉ, Martine. (2004) *L'organisation communautaire, la mobilisation des acteurs collectifs*, Les Presses de l'Université Laval.
- DUPLESSIS, Josée. (2005) *Recherche sur le mouvement environnemental québécois*, Rapport final remis au Réseau canadien de l'environnement.
- DUVAL M., FONTAINE A., FOURNIER D., GARON S., René J-F. (2005). *Les organismes communautaires au Québec, Pratiques et enjeux*, Gaëtan Morin, p. 14.
- FARRO Antimo L. (2000). *Les mouvements sociaux*, Presses de l'Université de Montréal, coll. « Politique et économie ».
- FRIEDBERG, E. (1993). « Organisation et action collective. » dans Chazel, F. (Ed.). *Action collective et mouvements sociaux*. Paris, Presses Universitaires de France, pp. 225-247.
- FREITAG, Michel et PINEAULT, Eric. (1999). *Le monde enchaîné*, Montréal, Éditions Nota bene.
- GAUTHIER, Mario. (Automne 2005). « Gestion intégrée de l'environnement en milieu urbain : vers un renouvellement des pratiques planificatrices ? », dans *Organisations et Territoires. Réflexion sur la gestion, l'innovation et le développement*, vol. 14, no. 3.
- GENDRON, Corinne. (juillet/août 2005). « Le Québec à l'ère du développement durable », *Options politiques/Policy options*.

- GENDRON, Corinne et VAILLANCOURT, Jean-Guy. (2003). *Développement durable et participation publique : de la contestation écologique aux défis de la gouvernance*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- GERMAIN, Annick. (Décembre 2005). « Variations sur les vertus de la ville proche, la métropole montréalaise à l'épreuve de la diversité », *Cahiers de géographie du Québec*, Conflits, Proximité, Coopération, vol. 49, n° 138.
- GLASBERGEN, Peter, BIERMANN, Frank and MOL, Arthur P.J (2007). *Partnerships, governance and sustainable development : reflections on theory and practice*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 3.
- GRAY B., WOOD C. (1991). "Collaborative alliances: moving from practice to theory." *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, n°1, pp.3-22.
- HALE TN, MAUZERALL DL. (2004). Thinking globally and acting locally: can the Johannesburg partnerships coordinate action on sustainable development, *The Journal of Environment & Development*, Vol. 13, n° 3, 220-239
- HAMEL, Pierre J. (2007) Les partenariats public-privé (PPP) et les municipalités : au-delà des principes un bref survol des pratiques, INRS-Urbanisation, Culture et Sociétés.
- HANF K., et JANSEN A. (éd.) (1998). *Governance and Environment in Western Europe : Politics, Policy and Administration*, Harlow, U.K.: Longman.
- HEAP S. (2000). *NGOs engaging with business: A world of difference and a difference to the world*, Oxford: INTRAC.
- HUIJUSTEE, M.M.Van, M. FRACKEN et P. LEROY. (2007). « Partnership for sustainable development: a review of current literature », *Environmental sciences*, vol. 4, n°2, pp. 75-89.
- JESSOP B. (1998). "The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development", *International Social Science Journal*, vol. 155, pp. 29-45.
- JOLLIVER, Marcel et PAVÉ, Alain. (1993). « L'environnement : un champ de recherche en formation », *Natures, Sciences, Sociétés*, vol. 1, pp. 6- 24.
- JUNIPER C, MOORE M. (2002). "Synergies and best practices of the corporate partnerships for sustainability", *Corporate Environmental Strategy*, vol. 9, n° 3, pp. 267-276.
- LARRUE, Corrine. (2002). « Environnement et politiques urbaines », dans Thierry Paquot, Michel Lussaut et Sophie Body-Gendrot, *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions La Découverte.
- LASCOUMES, Pierre et LEGALÈS, Patrick. (2007). *Sociologie de l'action publique*, paris, Armand Colin.
- LATOUCHE, Serge (2006). *Le Pari de la décroissance*, Fayard.
- LEMIEUX, Vincent (2002). *L'étude des politiques publiques : les acteurs et leur pouvoir*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

- LEPRESTRE, Philippe (1997). « Le développement des politiques publiques », Chap. 3 (19p.) dans *Écopolitique internationale*, Montréal, Guérin.
- LÉVESQUE, Benoit (2007). *Économie plurielle et développement territorial dans la perspective du développement durable : quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*, Centre de recherche sur les innovations sociales, UQAM.
- MARX, Karl. (1867). *Le Capital, Livre I*, « Chapitre 4 : La transformation de l'argent en capital. », traduction française, Paris, Éditions sociales.
- MEADOWCROFT, James (mars 2009). « Gouvernance pour un développement durable : Relever les défis de l'avenir », Projet de recherche sur les politiques pour le Gouvernement du Canada.
- NATIONS UNIES (mars 2005). *Millennium Ecosystem Assessment*.
- NILSSON M. et ECKERBERG K. (2007). *Environmental Policy Integration in Practice : Shaping Institutions for learning*, Londres, Earthscan.
- PAILLÉ, Pierre. (1994). « L'analyse par théorisation ancrée », Cahiers de recherche sociologique, n°23, pp. 147-181.
- PATTBERG P. (2004). "Private environmental governance and the sustainability transition : Functions and impacts of NGO-business partnerships », in Jacob K, Binder M, Wieczorek A (eds). *Proceedings of the Berlin Conference on the human dimension of global environmental change*, Berlin, Environmental Policy Research Centre, pp. 52-66.
- PERRON B, VAILLANCOURT J-G, DURAN, Claire. (1999). « Les leaders des groupes verts et leur rapport aux institutions », Département de sociologie, Université de Montréal.
- PESQUEUX, Yvon. « Michel Crozier, Erhard Friedberg , l'acteur et le système : les contraintes de l'action collective », Fiches de lecture de la Chaire D.S.O.
- PHILIPPE, Cécile.(2006). *C'est trop tard pour la terre*, Éditions Jean-Claude Lattès.
- PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT (PNUE) ET ONU : ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE (OMM), *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat 2007*.
- RAFFIN, J.P. (1994). « De l'écologie », *Ethique*, n° 13, pp. 35-46.
- REES WILLIAM E. (1992), *Ecological Footprints and Appropriated Carrying Capacity: What Urban Economics Leaves Out*, International Institute for Environment and Development.
- REINECKE W, DENG F. (2000). *Critical choices. The United Nations, networks, and the future of global governance, Ottawa and others*, International Development Research Centre.
- REZSÖHAZY, Rudolf (1996) *Pour comprendre l'action et le changement politique*, Louvain-la-Neuve, Duculot.

- RONDENELLI DA, LONDON T. (2003). How corporations and environmental groups cooperate : assessing cross-sector alliances and collaborations, *Academy of Management Executive*, vol. 17, n°1, pp. 61-76.
- SALOMON, J.-J. (1999). « Développement durable », Chap. IV, dans *Survivre à la science, Une certaine idée du futur*, Paris, Albin Michel, pp. 142-170.
- SÉGUIN, Anne-Marie et DIVAY, Gérard, (2002). *Pauvreté : la promotion des communautés viables*, Réseau canadien de recherche en politiques publiques.
- SÉNÉCAL, Gilles. (1999). *Le portrait environnemental de l'île de Montréal au regard de la durabilité urbaine*, INRS-UCS.
- SÉNÉCAL Gilles et SAINT-LAURENT, Diane. (2005). « Le programme Éco-quartier de la ville de Montréal : une évaluation de l'action environnemental sur le cadre de vie et son rapport au mouvement associatif local », dans Germain, A., Morin R. et Sénécal. G. *L'évolution du mouvement associatif montréalais : un retour au territoire programme ?*, INRS-UCS, pp. 111-206.
- SIMARD Carole, BERNIER Luc. (1992). *L'administration publique*, Montréal, Les Éditions du Boréal, Montréal.
- SIMMEL, Georg. (1912) (1995). « Le Conflit », Dijon-Quetigny, Circé.
- SMITH, Adam. (1776) (1995). *Enquête sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, PUF.
- SMOUTS, M.-C (2005). *Le développement durable. Les termes du débat*, Paris, Armand Colin.
- STAFFORD ER, POLONSKY MJ, HARTMAN CL. (2000). Environmental NGO- business collaboration and the strategic bridging: a case analysis of the Greenpeace- Foron alliance, *Business strategy and the environment*, vol. 9, pp. 122-135.
- STRECK C. (2002). The clean development mechanism : A playing field for new partnerships, dans Biermann F, Brohn R, Dinwerth K (eds). Proceedings of the 2001 berlin Conference on the human Dimensions of Global Environmental Change “Global Environmental Change and the nation State”, Potsdam, Potsdam Institute for Climate Impact Research, pp. 266-273.
- SUZUKI, David. (2001). *L'équilibre sacré, redécouvrir sa place dans la nature*. Montréal, Éditions Fides.
- TABLE DES PRÉFETS ET MAIRES DU GRAND MONTRÉAL (1996). *Le Grand Montréal Bleu. Une stratégie de développement économique*.
- TATENHOVE J, VAN B. ARTS et P. LEROY. (éd) (2001). Political Modernisation and the Environment: the Renewal of Environmental policy Arrangements, Dordrecht, Kluwer Academic.
- TEWS K, BUSCH P et H JOGENS. (2003). « The Diffusion of New Environmental Policy Instruments », *European Journal of Political Research*, vol. 42, pp. 569-600.

- THEYS, Jacques (2000). « Développement durable, villes et territoires : innover et décroïsonner pour anticiper les ruptures », Notes du CPVS, n°13.
- THEYS, Jacques (2001). « L'approche territoriale du développement durable, condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », Centre de Prospective et de Veille Scientifique.
- PAQUOT, Thierry, LUSSAUT, Michel et BODY-GENDROT, Sophie. *La ville et l'urbain, l'état des savoirs*, Paris, Éditions de la Découverte.
- THOENING (1985). *L'analyse des politiques publiques*, Paris, PUF.
- TOURAINÉ, Alain. (1999). « Pour sortir du libéralisme », Fayard.
- TRIGILIA, Carlo (2002). *Sociologie économique*, Armand Colin.
- VAILLANCOURT, Jean-Guy (1982). « Le mouvement écologiste des années 80 », département de sociologie, Université de Montréal, pp. 1-20.
- VAILLANCOURT, Jean-Guy. (1992). « Chapitre 8 : Deux nouveaux mouvements sociaux au Québec : le mouvement pour la paix et le mouvement vert. », dans Daigle, Gérard et Rocher, Guy. *Le Québec en jeu. Comprendre les grands défis*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 11.
- VAN TULDER R, VAN DER ZWART A. (2003). Reputation at risk. Corporate social responsibility in a negotiation society, Utrecht, Het Spectrum.
- VAUGEN S, HUXHAM C. (2003). Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaborations, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 39, pp. 5-31.
- VILLE DE MONTRÉAL (1990). *Le répertoire des initiatives environnementales*, Service de la planification et de la concertation, Unité environnement.
- VILLE DE MONTRÉAL (1991). *Le Répertoire des interventions de la Ville de Montréal en matière d'environnement*, Service de la planification et de la concertation, Unité environnement.
- VILLE DE MONTRÉAL (1991). *Montréal à l'heure du développement viable*.
- VILLE DE MONTRÉAL (1991). *L'environnement à la ville de Montréal : Un premier bilan*, Service de la planification et de la concertation et Service de l'habitation et du développement urbain.
- VILLE DE MONTRÉAL (septembre 1993). *Les suivis de Rio : Bilan de l'intervention montréalaise et perspectives d'actions pour un agenda 21 local*.
- VILLE DE MONTRÉAL (1993). *Agir ensemble...pour une meilleure qualité de vie, Guide pour un portrait de quartier*.
- VILLE DE MONTRÉAL (1994). *L'environnement à la Ville de Montréal, Bilan 2*.
- VILLE DE MONTRÉAL (septembre 1996). *Bilan environnemental de Montréal et étude de positionnement en vue de l'élaboration d'une stratégie promotionnelle*.

VILLE DE MONTRÉAL (octobre 2003), *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise en matière de développement durable.*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 11-04-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 24-04-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 29-05-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 20-06-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 19-08-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 18-09-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 16-10-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 20-11-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 18-12-03*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 22-01-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 09-02-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 27-02-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 18-03-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 22-04-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 20-05-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 15-06-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 09-09-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 23-09-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 08-11-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 25-11-04*

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 20-01-05*

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Comité directeur, Compte-rendu de la rencontre du 15-04-05*

VILLE DE MONTRÉAL (2003). *Comité des partenaires, Compte-rendu de la rencontre du 29-05-03*

VILLE DE MONTRÉAL (20083). *Comité des partenaires, Compte-rendu de la rencontre du*

30-10-03

- VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité des partenaires, Compte-rendu de la rencontre du 19-02-04*
- VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Comité des partenaires, Compte-rendu de la rencontre du 03-06-04*
- VILLE DE MONTRÉAL (2005) *Comité des partenaires, Compte-rendu de la rencontre du 28-01-05*
- VILLE DE MONTRÉAL (2001). *Le programme d'action environnementale de Montréal.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2002). *Compte rendu du Sommet de Montréal, 5 et 6 juin.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2002). *Thème II : Métropole de développement durable.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Bilan 2005 de la phase de démarrage 2005-2006.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2006). *Bilan 2006 de la phase de démarrage 2005-2006.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2007). *Bilan 2007 de la phase 2007-2009.*
- VILLE DE MONTRÉAL (2008). *Bilan 2008 de la phase 2007-2009.*
- VILLE DE MONTRÉAL (avril 2005). *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise.*
- VILLEMAGNE, Carine. (2002). *Le programme d'action environnementale « Éco-quartier » : Propositions pour l'élaboration d'un cadre conceptuel et théorique*, Les publications ERE-UQAM, p.11.
- VISSEREN-HAMAKERS IJ, GLASBERGEN P. (2007). *Partnerships in forest governance. Global Environmental Change, Copernicus Institute for Sustainable Development and Innovation, Utrecht University.*
- VIVRE EN VILLE. (2001) *Vers des collectivités viables...mieux bâtir nos milieux de vie pour le XXI^e siècle*, Les éditions du Septentrion.
- VOYÉ, Liliane (1998). *Sociologie. Construction du monde. Construction d'une discipline*, Bruxelles, De Boeck Université.
- WACKERNAGEL, M. et REES, W. (1999). *Notre empreinte écologique*, Montréal, Écosociété.
- WADDELL S. (2002). *Global public policy networks : Contested spaces where the human spirit can triumph*, Victoria, Canada, *International Association of Business and Society Annual Meeting.*

Sites internet consultés :

CENTRE D'ÉCOLOGIE URBAINE DE MONTRÉAL, <http://www.ecologieurbaine.net>

GREENWASHING.NET, <http://www.greenwashing.net/>

HISTOIRE DU MONDE.NET, *Aristote, La logique ou l'organon*,
http://www.histoiredumonde.net/article.php3?id_article=962

ICLEI, LOCAL GOVERNMENTS FOR SUSTAINABILITY, <http://www.iclei.org>

ICLEI (1997), *Local Agenda 21 survey*, http://www.a21l.qc.ca/web/document/LA21_survey_1997.htm

NATIONS UNIES, DEVELOPPEMENT DURABLE, ACTION 21,
<http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

NETHERLANDS, Ministry of housing, spatial planning and environment,
<http://international.vrom.nl/pagina.html?id=37361>

SACACTION.COM,
http://www.mess.gouv.qc.ca/publications/sacaction/no13/no13_actionscollectives.asp

SOMMET DE JOHANNESBURG 2002, <http://www.un.org/french/events/wssd/>

HM-TREASURY, *Rapport Stern sur l'économie des changements climatiques (2006)*, http://www.hm-treasury.gov.uk/stern_review_report.htm

SWEDEN.SE, [http://www.sweden.se/eng/Home/Work-live/Sustainability/22952/Clear-goals-shape-Swedish-environmental-policy-/](http://www.sweden.se/eng/Home/Work-live/Sustainability/22952/Clear-goals-shape-Swedish-environmental-policy/)

UK CLIMATE CHANGE ACT, http://www.opsi.gov.uk/acts/acts2008/pdf/ukpga_20080027_en.pdf

VILLE DE MONTRÉAL, *Jean Doré, 39^e maire de Montréal*,
http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/democratisation/dore/index.shtm

VILLE DE MONTRÉAL, *Le RCM à l'Hôtel de ville*,
http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/democratisation/rcm/index.shtm

VILLE DE MONTRÉAL, *Pierre Bourque, 40^e maire de Montréal*,
http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/democratisation/bourque/index.shtm

VILLE DE MONTRÉAL, *Gérald Tremblay, 41^e maire de Montréal*,
http://www2.ville.montreal.qc.ca/archives/democratie/democratie_fr/expo/fusions/tremblay/index.shtm

VILLE DE MONTRÉAL, *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise (2005-2006)*.

VILLE DE MONTRÉAL, *Premier plan stratégique de développement durable de la collectivité montréalaise* (2007-2009),
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/PSDD_2007-2009F.pdf

VILLE DE MONTRÉAL, *Phase 2007-2009 en bref*,
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/Plan_2007-2009_En_bref.pdf

VILLE DE MONTRÉAL, *Déclaration de principe de la collectivité montréalaise*,
http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/dev_durable_fr/media/documents/Declaration_francais.pdf

VILLE, RÉGIONS, MONDE, HAROU, Jonathan (2004). *La gestion de l'environnement urbain des métropoles d'Amérique du Nord*, http://www.vrm.ca/enviro_gestion.asp?P=0&Pages=0&Descr=&Recherche=&Cond=&Q=&C=

WEBER, Max (1904- 1917). *Essais sur la théorie de la science*, version électronique disponible sur le site internet de l'Université du Québec à Chicoutimi,
http://classiques.uqac.ca/classiques/Weber/essais_theorie_science/essais_theorie_science.html

WIKIPEDIA, *Entreprise*, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise>