

La vision stratégique du développement



**Guide
de bonnes pratiques
sur la planification
territoriale
et le développement
durable**



Ce document a été réalisé par la Direction générale des politiques du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). Il est publié en version électronique à l'adresse suivante : www.mamrot.gouv.qc.ca

Rédaction

Éric Guillemette, urbaniste

En collaboration avec Alain Caron, urbaniste et Pierre Blais, urbaniste

Comité de lecture

Pierre Blais, MAMROT

Isabelle Boucher, urbaniste, MAMROT

Alain Caron, MAMROT

Marieke Cloutier, Union des municipalités du Québec

Farid Harouni, Fédération québécoise des municipalités

Louis Massicotte, MAMROT

Remerciements

Des remerciements particuliers sont adressés aux personnes-ressources des municipalités consultées pour les descriptions des bonnes pratiques et des processus d'élaboration des énoncés de vision présentés à l'intérieur du guide.

Notice bibliographique recommandée

GUILLEMETTE, Éric (2010). *La vision stratégique du développement, Guide de bonnes pratiques sur la planification territoriale et le développement durable*, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, coll. « Planification territoriale et développement durable », 67 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca]

© Gouvernement du Québec, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, 2010

ISBN 978-2-550-60021-3 (PDF)

Dépôt légal – 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

Tous droits réservés.

La reproduction de ce document par quelque procédé que ce soit et sa traduction, même partielles, sont interdites sans l'autorisation des Publications du Québec.

Le présent guide de bonnes pratiques fait partie intégrante de la collection sur la planification territoriale et le développement durable. Cette collection vise à fournir aux municipalités, aux municipalités régionales de comté (MRC), aux communautés métropolitaines et aux conférences régionales des élus (CRE) des guides de bonnes pratiques et des stratégies promouvant le développement durable de nos collectivités.

La collection de Guides de bonnes pratiques sur la planification territoriale et le développement durable est disponible sur le site Web du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire.

>>> www.mamrot.gouv.qc.ca

Table des matières

1	Introduction	6
2	Les caractéristiques de la vision	8
2.1	Définition	8
2.2	Fondements juridiques	10
2.3	Objet	11
3	Le rôle et l'utilité de la vision	12
3.1	La vision comme énoncé de référence à l'élaboration des outils de planification territoriale	12
	Des bonnes pratiques / Vision et planification	12
	Le projet de schéma d'aménagement et de développement de la MRC du Domaine-du-Roy	13
	Les orientations d'aménagement de la Ville de Sherbrooke	14
	Le découpage des zones du plan de zonage de la Ville de Mont-Tremblant en fonction des limites des bassins versants	16
	Le concept des villages urbains à Gatineau	18
	La sauvegarde des boisés à Saint-Jean-sur-Richelieu	20
	La protection du milieu naturel et des paysages dans la MRC de Memphrémagog	22
3.2	Les actions particulières liées à la vision	24
	Des bonnes pratiques / Vision et actions particulières	25
	La préservation des boisés à Sorel-Tracy	25
	La Charte montréalaise des droits et responsabilités	27
	La revitalisation urbaine intégrée à Montréal	28
	La protection des eaux souterraines et de surface en Outaouais	29
4	L'élaboration de la vision	31
4.1	Le contexte	31
	Des bonnes pratiques / Contexte	31
	L'énoncé de vision de la nouvelle Ville de Montréal	31
4.2	Le diagnostic	32
	Des bonnes pratiques / Diagnostic	33
	Le bilan de Rimouski	33
	L'approche comparative utilisée par Sherbrooke	34
	Les groupes de discussion de la MRC du Domaine-du-Roy	34
	Le diagnostic de la MRC de La Nouvelle-Beauce	35

4.3	La mobilisation de la population	36
	Des bonnes pratiques / Mobilisation	37
	La démarche en ligne de Lévis.....	37
	La charte d'engagement de la MRC du Domaine-du-Roy	38
	La consultation citoyenne à Rimouski	38
	La participation de la population de Gatineau.....	39
	La tenue d'une audience publique à Shawinigan.....	40
4.4	L'élaboration de l'énoncé de vision	41
4.5	Les orientations et les actions.....	42
4.6	Le suivi	42
	Des bonnes pratiques / Suivi.....	44
	Les mécanismes de suivi du plan stratégique du Témiscamingue	44
	Le suivi du Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec	46
	Le suivi du Plan d'urbanisme de Montréal.....	47
5	Conclusion.....	49
	Annexe 1 : Liste des personnes consultées	50
	Annexe 2 : Les énoncés de vision qui ont fait l'objet d'une analyse	51
	La CRE de l'Outaouais	51
	La MRC de La Nouvelle-Beauce	51
	La MRC de Memphrémagog	51
	La MRC du Domaine-du-Roy	52
	La Ville de Gatineau	52
	La Ville de Montréal	53
	La Ville de Mont-Tremblant	53
	La Ville de Québec.....	53
	La Ville de Rimouski	58
	La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu	59
	La Ville de Shawinigan	59
	La Ville de Sherbrooke	60
	La Ville de Sorel-Tracy	60
	Bibliographie.....	62

1 Introduction

Au cours de la dernière décennie, un grand nombre de collectivités régionales et locales d'ici et d'ailleurs se sont dotées d'une vision et d'un plan stratégique en vue d'orienter de manière rationnelle, rassembleuse et durable leurs choix en matière d'aménagement et de développement du territoire.

Plus récemment, dans le même esprit que celui qui anime la Loi sur le développement durable et la Stratégie gouvernementale de développement durable, plusieurs de ces exercices se sont articulés autour des dimensions environnementale, économique et sociale du développement, lesquelles sont indissociables.

L'énoncé de vision est le fruit d'une réflexion commune sur le devenir de la collectivité. Intégrant des préoccupations de nature culturelle, économique, environnementale et sociale, il peut servir de guide à l'élaboration des documents de planification et à la réalisation d'actions concrètes. Il contribue ainsi à un développement plus durable des collectivités.

Dans ce contexte, nous nous intéressons particulièrement aux aspects suivants :

- les démarches par lesquelles les collectivités définissent leur propre vision du développement durable, démarches comprenant : l'établissement d'un diagnostic durable local, la définition d'orientations et d'objectifs, l'élaboration d'un plan d'action sur quelques années, la réalisation d'actions concrètes, l'évaluation des résultats obtenus à l'aide d'indicateurs ;
- la contribution de l'énoncé de vision stratégique à un aménagement et à un développement plus durables et intégrés des collectivités.

En 2005, un texte publié par le ministère des Affaires municipales et des Régions explorait différents aspects de la vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social. On y exposait les principales caractéristiques de la vision, les différentes étapes de son élaboration, son rôle et son utilité. Nous souhaitons maintenant illustrer ces éléments par des cas pratiques et mettre en relief la manière dont la vision peut influencer sur le contenu des documents de planification et la réalisation d'initiatives de mise en œuvre.

Pour le présent guide de bonnes pratiques, nous avons cherché des exemples dans des municipalités, MRC, communautés métropolitaines et CRE qui ont adopté un énoncé de vision stratégique. Parmi les exercices inventoriés, nous en avons ciblé quinze et nous avons communiqué avec la ou les personnes en charge de leur mise en œuvre. Il s'agit de démarches réalisées, dans une très grande majorité, entre 2002 et 2007, et pour lesquelles il s'est avéré que l'énoncé de vision et les orientations de développement avaient exercé une influence substantielle sur les documents de planification produits en aval.

L'ouvrage présente les caractéristiques de la vision, son rôle et son utilité ainsi que les étapes de son élaboration. Chaque section répertorie des pratiques québécoises intéressantes, qui illustrent le plus adéquatement possible nos propos.

Précisons par ailleurs que ce document s'inscrit dans la volonté du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT), exprimée dans son Plan d'action de développement durable, « d'améliorer la capacité des municipalités locales, des MRC et des communautés métropolitaines à prendre en compte les principes de développement durable dans leurs planifications et leurs interventions en aménagement du territoire » (MAMROT, 2009).



2 Les caractéristiques de la vision

Les trois sections qui suivent rappellent les principales caractéristiques de la vision, soit sa définition, ses fondements juridiques et son objet, telles qu'elles sont présentées dans Caron et Martel (2005).

2.1 Définition

Représentation explicite du futur souhaité, la vision stratégique est à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective. S'adressant aux forces vives de la collectivité, elle propose un cadre d'intervention convergent et cohérent, dans la mise en œuvre d'une ambition commune.

La vision stratégique n'est pas de même nature que les autres éléments des documents de planification. Elle se situe en amont du processus de planification territoriale. Première étape dans l'expression du changement souhaité, elle donne une direction au développement d'une communauté en général : développement économique, environnemental et social.

Il s'agit d'une image globale qui indique où la collectivité souhaite en être dans un horizon de planification à long terme, soit dans 15 à 20 ans ou plus. C'est le produit de l'imagination et des valeurs clés de tous ceux qui participent à son élaboration, combinées à une analyse objective de la situation.

La vision permet d'aborder les grands défis touchant un ensemble de secteurs d'activité et constitue un appel à l'action pour réaliser un futur voulu. Elle est également le fruit d'un exercice de détermination des orientations à privilégier concernant les citoyens et les partenaires économiques, sociaux, communautaires et culturels, publics ou privés.

Enfin, la vision fournit les lignes directrices en fonction desquelles les responsables publics devraient orienter leurs actions afin qu'elles soient solidaires, cohérentes et convergentes.

La planification stratégique

« La planification stratégique est un processus de gestion visant à assurer, d'une manière continue, une concordance entre une organisation et les circonstances internes et externes qui lui sont favorables. Elle s'accomplit en adaptant la mission, en définissant des objectifs, en développant des stratégies et en élaborant un plan global qui indique comment les ressources seront utilisées pour répondre aux besoins des intéressés et aux exigences de l'environnement.

En planification de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme, l'approche stratégique incite les élus d'une communauté métropolitaine, d'une MRC ou d'une municipalité à porter leurs efforts vers les orientations, les objectifs, les grands enjeux et un plan d'action pour la collectivité tout en gardant à vue les finalités de cette dernière. Après avoir dégagé une vision d'aménagement et de développement durables partagée avec la population et avoir identifié les principales cibles visées, ils peuvent définir les options stratégiques et les grandes lignes du plan d'attaque permettant d'atteindre ces cibles » (MAMROT, s. d.).

À l'échelon local, « la planification stratégique est un exercice volontaire et n'est encadré par aucune loi.

La planification stratégique se distingue notamment des autres processus par son approche. Ainsi, un examen des tendances du développement récent de la collectivité permet de repérer les éléments qui la différencient des autres et la situent par rapport à ses voisines ou à celles ayant à peu près la même taille. En réalité, l'exercice stratégique devrait permettre à la municipalité d'orienter l'amélioration de son milieu de vie vers le mieux-être tout en s'inspirant de ce qui se fait ailleurs.

Pour mettre les chances de leur côté, les élus peuvent établir un diagnostic des conditions internes (forces et faiblesses de la collectivité) et externes (occasions et contraintes extérieures) pouvant influencer la progression de la collectivité dans la direction choisie. [...] Le conseil municipal peut ensuite dégager une vision d'avenir de la collectivité, en répondant aux questions fondamentales relatives à sa mission et à ses orientations à moyen et long termes. L'élaboration d'une vision ou d'une mission municipale constitue généralement le point de départ d'un plan stratégique.

Après avoir dégagé une vision d'aménagement et de développement durables partagée avec la population et identifié les principales cibles visées, ils peuvent définir les options stratégiques et les grandes lignes du plan d'attaque permettant d'atteindre ces cibles. [...] Le plan stratégique débouche sur un plan d'action précisant comment on entend atteindre ces résultats : les projets prioritaires et leurs étapes de réalisation, les partenaires et leurs rôles, les moyens d'harmonisation des actions, les échéances, la localisation des projets, les coûts et leur partage » (MAMROT, s. d.).

Bon nombre de collectivités québécoises, dont certaines sont mentionnées dans le présent document, ont emboîté le pas à de nombreuses villes et régions du monde qui, depuis une quinzaine d'années, se sont dotées de plans stratégiques (Trépanier, 1995).

2.2 Fondements juridiques

Afin de favoriser l'exercice cohérent de leurs compétences en vertu de toute loi, une MRC dont tout ou partie du territoire n'est pas compris dans celui d'une communauté métropolitaine ainsi qu'une communauté métropolitaine ont l'obligation, en vertu de l'article 2.3 de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)¹, de maintenir en vigueur, en tout temps, un énoncé de leur vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social de leur territoire².

Une MRC dont tout ou partie du territoire est compris dans celui d'une communauté métropolitaine n'est pas tenue de maintenir en vigueur un énoncé pour le territoire commun, mais peut le faire. Le cas échéant, la MRC doit, dans la détermination du contenu de son énoncé, prendre en considération celui de la communauté métropolitaine.

La LAU a été modifiée en 2010³ afin que l'énoncé de vision stratégique, qui était prévu au paragraphe 9 du premier alinéa de l'article 5 de la LAU, cesse d'être un élément du contenu d'un schéma d'aménagement et de développement (SAD) ou du plan métropolitain d'aménagement et de développement (PMAD). Ainsi placé en amont des dispositions qui concernent le contenu de ces documents, l'énoncé devient un guide non seulement dans leur cas, mais aussi pour tout autre acte de la MRC ou de la communauté métropolitaine qui touche l'aménagement du territoire, l'urbanisme ou le développement⁴.

1. *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, L.R.Q., c. A-19.1.

2. Selon l'article 162 de la Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions législatives concernant les communautés métropolitaines (L.Q. 2010, c. 10), dans le cas d'une MRC dont aucune partie du territoire n'est comprise dans celui d'une communauté métropolitaine, le premier énoncé de vision stratégique, prévu à l'article 2.3 de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, doit être adopté au plus tard lors de la première période de révision du schéma, qui commence après le 18 décembre 2002.

3. *Loi modifiant la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme et d'autres dispositions législatives concernant les communautés métropolitaines*, L.Q. 2010, c. 10.

4. Une municipalité locale peut, de son propre chef, énoncer une vision dans le cadre d'une planification stratégique notamment en amont de son plan d'urbanisme (PU).

2.3 Objet

La vision stratégique gagne à englober les dimensions économique, environnementale et sociale du développement ainsi que leurs interrelations dynamiques⁵. Elle exprime la volonté de réunir sur le territoire les conditions propres à valoriser la création d'emplois, à accroître les retombées économiques locales, à tenter de relever le niveau de vie tout en améliorant et en préservant le cadre et le milieu de vie.

La vision devrait donc porter sur le niveau de vie, qui relève de la dimension économique du développement durable. Cette dimension est liée à la mise en place d'un environnement générateur de projets créateurs d'emplois et d'achalandage, à des conditions favorisant une desserte adéquate en transport des biens et des personnes, à l'entrepreneuriat, à la mise en œuvre d'activités culturelles, à la création de fonds d'investissement, à la formation de la main-d'œuvre, à la mise en commun de ressources humaines et financières, etc.

Correspondant à la dimension environnementale du développement durable, le cadre de vie est un autre sujet que la vision devrait traiter. Il concerne tout ce qui nous entoure et que l'on trouve en milieux urbain, forestier, agricole ou autre. Sont notamment des composantes du cadre de vie l'eau que l'on boit ou que l'on utilise pour diverses activités, l'air que l'on respire, le sol servant d'assise à diverses activités humaines, les paysages urbains, les paysages agricoles, les paysages forestiers et naturels.

Enfin, la vision devrait évoquer le milieu de vie, soit la dimension sociale du développement durable. Cette dimension est liée à l'environnement social et culturel regroupant les équipements et les services nécessaires à la vie communautaire : services publics ou privés, de rayonnement local ou régional, équipements ou infrastructures (scolaires, de santé, récréatifs, commerciaux, etc.) nécessaires à la vie des gens qui y habitent, y travaillent ou encore s'y récréent.

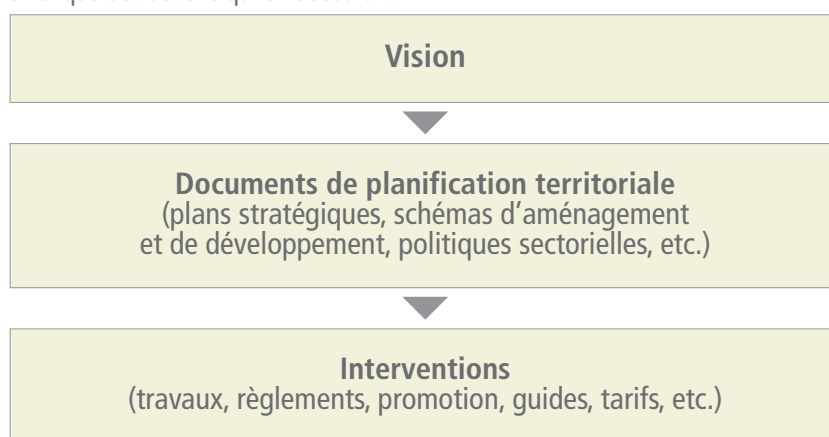
5. Mentionnons que, dans le cadre de ce guide, la dimension culturelle du développement telle qu'elle est décrite à l'article 2.3 de la LAU est incluse dans la dimension sociale.

3 Le rôle et l'utilité de la vision

Les sections qui suivent illustrent comment l'énoncé de vision influe sur le contenu des documents de planification territoriale et favorise la réalisation d'actions concrètes en vue de sa mise en œuvre (figure 1).

Pour en faciliter la consultation, les énoncés de vision qui ont fait l'objet d'une analyse dans le présent document sont regroupés à l'annexe 2⁶.

Figure 1 : La vision stratégique en amont des documents de planification ainsi que des actions qui en découlent.



3.1 La vision comme énoncé de référence à l'élaboration des outils de planification territoriale

Compte tenu du fait que la vision est naturellement issue du consensus d'une large part des intervenants socioéconomiques, elle devrait orienter le contenu de toutes les planifications thématiques. Les documents de planification spatiale tels que le schéma d'aménagement et de développement et le plan d'urbanisme ainsi que les planifications en matière de développement économique, environnemental et social devraient donc en faire état. C'est dans cet esprit qu'ont été effectuées les modifications à la LAU en 2010 faisant en sorte que l'énoncé de vision stratégique soit placé en amont des dispositions concernant le contenu d'un SAD et d'un PMAD afin de favoriser une certaine cohérence dans l'exercice des compétences de la MRC ou de la communauté métropolitaine en vertu de toute loi.

Des bonnes pratiques / Vision et planification

Les quelques exemples qui suivent permettent d'illustrer de quelle manière un énoncé de vision peut influencer sur le contenu des documents de planification territoriale ou sectorielle.

6. L'énoncé de vision de la Ville de Québec est présenté uniquement à l'annexe 2.

»»» Le projet de schéma d'aménagement et de développement de la MRC du Domaine-du-Roy

Élaborée dans le cadre du processus de révision du schéma d'aménagement et de développement de la MRC, la vision stratégique de développement territorial de la MRC du Domaine-du-Roy vise l'intégration d'un ensemble de documents de planification réalisés par les forces vives du milieu (figure 2). Elle sera mise en œuvre notamment grâce aux travaux de cinq chantiers thématiques (forêt; agroalimentaire; tourisme; gouvernance/organisation; population/qualité de vie), à deux stratégies (communications et vigie; leadership, innovation et savoir) et à la modulation d'outils de planification tels que le SAD. Ce dernier « servira à orienter et à encadrer le développement futur de la collectivité et deviendra ainsi la référence aux changements souhaités sur le plan de l'organisation du territoire et du développement économique, social et culturel de la collectivité » (MRC du Domaine-du-Roy, 2005).

Comme le stipule son énoncé de vision, la MRC du Domaine-du-Roy souhaite « être la collectivité la plus dynamique, entreprenante et attirante des MRC du Québec » (MRC du Domaine-du-Roy, 2005). Pour y parvenir, elle affirme notamment ce qui suit : « Nous assumons notre pérennité, notre croissance et la qualité de vie de notre collectivité en étant attentif à l'évolution de la société, à la transformation du travail et aux besoins des générations futures » (MRC du Domaine-du-Roy, 2005).

L'énoncé de vision de la MRC du Domaine-du-Roy

Être la communauté la plus dynamique, entreprenante et attirante des MRC du Québec

Pour y parvenir, nous développons nos ressources de façon optimale en tenant compte de leurs dimensions économique, sociale et environnementale, particulièrement dans nos secteurs d'excellence que sont la forêt, ses produits, l'agroalimentaire et le tourisme.

Nous assumons notre pérennité, notre croissance et la qualité de vie de notre communauté en étant attentif à l'évolution de la société, à la transformation du travail et aux besoins des générations futures.

Nous préconisons les valeurs communes à un milieu économiquement vigoureux : la fierté, la solidarité et l'ouverture.

Figure 2 : Vision stratégique de développement territorial.



MRC du Domaine-du-Roy

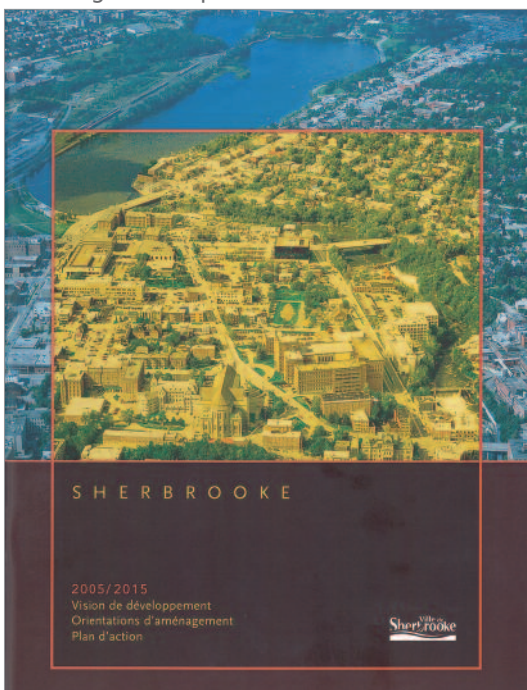
Le projet de schéma d'aménagement et de développement de la MRC du Domaine-du-Roy, adopté en 2007, comporte plusieurs stratégies qui traduisent de manière concrète les souhaits exprimés dans la vision stratégique. Il contient, notamment dans le chapitre portant sur les grandes orientations d'aménagement et le plan d'action, certains éléments destinés à mettre en œuvre des priorités établies dans le cadre des travaux du chantier Population et qualité de vie, principalement l'axe d'intervention « Villes et villages en santé et MRC en santé » et le sous-axe « L'image globale et la gestion du territoire » (MRC du Domaine-du-Roy, 2007).

À titre d'exemple, mentionnons la stratégie visant la revitalisation des centres-villes et des noyaux villageois, qui se décline comme suit dans le chapitre sur les grandes orientations d'aménagement du schéma :

Orientation : Revitaliser les centres-villes et les noyaux de villages

- Objectifs :**
- Favoriser l'implantation d'usages résidentiels de plus haute densité et de services commerciaux ;
 - Diminuer le nombre et l'importance des déplacements en véhicule automobile ;
 - Favoriser le repeuplement des centres-villes et noyaux de villages ;
 - Créer de l'animation et de la vie dans les centres-villes et noyaux de villages ;
 - Créer des lieux d'attrait, de détente ;
 - Concentrer les services publics et commerciaux dans les centres-villes ;
 - Attirer les commerces et les services dans les centres-villes et les noyaux de villages ;
 - Rendre les centres-villes et noyaux de villages plus attrayants et attractifs, tout en y créant de l'animation ;
 - Augmenter la valeur foncière des immeubles dans les centres-villes et dans les noyaux de villages (MRC du Domaine-du-Roy, 2007).

Figure 3 : Vision de développement, orientations d'aménagement et plan d'action 2005-2015.



Ville de Sherbrooke

»»» Les orientations d'aménagement de la Ville de Sherbrooke

La Ville de Sherbrooke a amorcé, en 2005, un processus de révision de ses outils de planification spatiale par l'adoption d'une vision de développement (figure 3) qui se décline en quatre axes, soit le savoir, l'économie, le social et l'environnement. Cette vision est complétée par la détermination des enjeux et des défis collectifs ainsi que des orientations et des actions à privilégier (Ville de Sherbrooke, 2005). La Ville s'est ensuite dotée d'un plan stratégique pour la période 2007-2010, établissant les principes directeurs, les objectifs stratégiques et les mesures nécessaires à la matérialisation de l'énoncé de vision.

En appui à sa vision, la Ville a adopté des orientations d'aménagement pour la période 2005-2015. Au nombre de 24, ces orientations sont présentées selon huit axes : territoire agricole et forestier, zone rurale, milieu naturel, structure commerciale, espaces industriels, habitation et développement résidentiel, patrimoine bâti et paysages, transport. Des précisions quant aux éléments structuraux et aux enjeux d'aménagement suivies de l'adoption d'un plan d'action comportant dix projets structurants complètent ces orientations (Ville de Sherbrooke, 2005).

La vision et les orientations d'aménagement mettent notamment en évidence la volonté de la Ville de maintenir un milieu de vie et un cadre de vie de qualité. Son désir de mieux contrôler l'urbanisation sur son territoire, entre autres dans un souci de protection de l'environnement naturel, est en ce sens un bon exemple de la volonté d'agir de la Ville en ce domaine (Ville de Sherbrooke, 2005).

Ainsi, il est stipulé dans la vision de développement que « Sherbrooke, est un environnement naturel distinctif, davantage protégé des agressions de l'urbanisation » alors que selon les orientations d'aménagement « la Ville prend résolument en compte les éléments naturels dans l'approbation de chaque projet de développement urbain » (Ville de Sherbrooke, 2005).

À l'appui de cette orientation, la Ville de Sherbrooke a introduit dans sa réglementation des dispositions visant une meilleure intégration des projets immobiliers au milieu naturel. À titre d'exemple, elle a adopté, pour le secteur Fleurimont, un règlement sur les plans d'aménagement d'ensemble (PAE) en vertu duquel, dans les zones visées, une modification des règlements d'urbanisme est assujettie à la production d'un PAE. La Ville peut ainsi s'assurer que, grâce aux critères contenus dans le règlement, les projets résidentiels seront réalisés de manière à notamment :

- minimiser le déboisement du couvert forestier ;
- minimiser les travaux de remblai et de déblai par rapport au niveau du sol existant ;
- s'intégrer au relief plutôt que de s'imposer avec des éléments artificiels (Ville de Sherbrooke, 1998).

L'énoncé de vision de la Ville de Sherbrooke

Sherbrooke, une ville qui, au-delà de son rôle de centre régional de services, veut devenir le foyer de développement régional le plus dynamique au Québec, en misant sur :

- son caractère de ville universitaire ;
- une économie diversifiée, à forte valeur ajoutée ;
- un milieu de vie convivial ;
- un environnement naturel distinctif.

Sherbrooke, une ville partenaire du développement social et ouverte sur le monde.

>>> Le découpage des zones du plan de zonage de la Ville de Mont-Tremblant en fonction des limites des bassins versants

En 2003, dans le cadre de la démarche d'élaboration de son plan stratégique de développement, la Ville de Mont-Tremblant a adopté un énoncé de vision qui vise à guider la Ville et ses partenaires dans le développement du territoire pour les années à venir. Cet énoncé met en relief la volonté de la collectivité de se développer en harmonie avec son environnement : Mont-Tremblant est une « ville à vocation touristique, de classe internationale, qui se développe en harmonie avec son environnement [...] » (Ville de Mont-Tremblant, s. d.). La collectivité a pris conscience à la fois du fait que la qualité de l'environnement naturel est sa première richesse et son principal attrait et de l'importance d'assurer sa pérennité puisqu'elle constitue l'assise de son développement.

L'énoncé de vision de la Ville de Mont-Tremblant

Ville à vocation touristique, de classe internationale, qui se développe en harmonie avec son environnement afin d'assurer :

- le bien-être de la collectivité ;
- la fierté de ses résidents ;
- la qualité de l'accueil et du séjour de ses invités ;
- la mise en valeur de son patrimoine culturel et bâti.

Le tout, dans le respect de l'authenticité du milieu.

L'affirmation de cette volonté a d'abord pris forme dans un plan directeur en environnement définissant des objectifs destinés à assurer un environnement durable et de qualité. La Ville y exprimait son intention de prendre en compte la capacité de support du milieu, de lier l'environnement et la gestion du territoire et de mettre en place un programme de suivi (Ville de Mont-Tremblant, 2003).

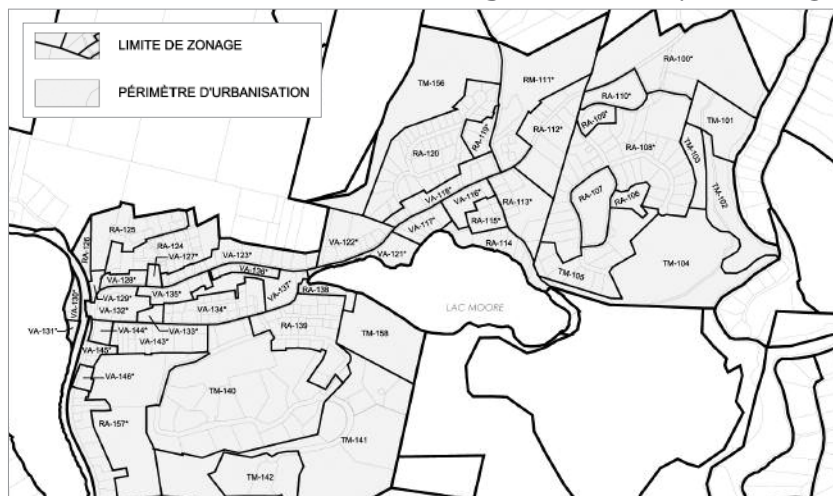
Les mêmes principes ont été introduits dans le plan d'urbanisme adopté en 2008. Ce dernier tend vers « la pleine réalisation des potentiels de la ville visant l'aménagement et le développement harmonieux du territoire » et détermine « un encadrement général devant orienter les interventions futures qui façonnent le territoire » (Ville de Mont-Tremblant, 2008a).

À cette fin, le plan d'urbanisme contient un cadre de référence appliquant un niveau supérieur de contrôle et de gestion du territoire. En accord avec l'énoncé de vision qui traduit la volonté de la Ville de se développer en harmonie avec son environnement, ce cadre privilégie l'approche de gestion par bassin versant et la prise en compte de la capacité de support de chacun d'eux. La capacité de support d'un bassin versant est la pression maximale que l'on peut exercer sur celui-ci sans porter atteinte à son intégrité physique, chimique et biologique (Carignan, 2008).

Comme on peut le voir dans le texte qui suit, la grande orientation d'aménagement, contenue au plan d'urbanisme, traduit la même volonté : « Ville qui se développe dans le respect de la capacité de support des milieux physiques et humains et de la qualité exceptionnelle de l'environnement naturel et des paysages, le tout dans une perspective de développement durable et en harmonie avec sa vision » (Ville de Mont-Tremblant, 2008a).

Les zones circonscrites dans le plan de zonage (figure 4) épousent en grande partie les limites des bassins versants, ce qui assure un lien entre l'urbanisme et la protection de l'environnement tout en concrétisant l'approche de gestion par bassin versant préconisée par le plan directeur en environnement ainsi que par le plan d'urbanisme (Ville de Mont-Tremblant, 2003 et 2008a). Cette façon de faire permet de moduler les normes réglementaires applicables à chacune des zones (p. ex. : normes d'implantation par rapport à la pente, pourcentage de terrain à laisser à l'état naturel, coefficient d'emprise des bâtiments au sol, dimension des lots) en fonction de la capacité de support des bassins versants (Ville de Mont-Tremblant, 2008b).

Figure 4 : Extrait du plan de zonage.



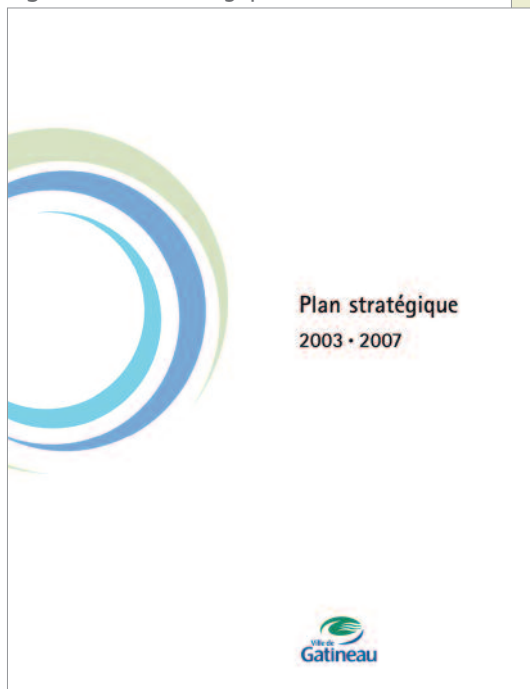
Adaptation de la carte contenue dans : Ville de Mont-Tremblant, 2008b, Annexe B

>>> Le concept des villages urbains à Gatineau

La Ville de Gatineau a adopté en 2003 le Plan stratégique 2003-2007⁷ contenant un énoncé de vision, des directions stratégiques, des résultats escomptés, des stratégies et des interventions privilégiées. Ce plan (figure 5) établit les lignes directrices qui doivent orienter les choix de la Ville et de ses partenaires des milieux des affaires, institutionnel et communautaire (Ville de Gatineau, 2003). L'énoncé de vision traduit la volonté de la collectivité de privilégier la qualité de vie en milieu urbain; c'est dans ce but qu'est introduit le concept des villages urbains. Le village urbain est un espace qui englobe un ou plusieurs quartiers et dans lequel réside une communauté qui tend à créer des liens de solidarité. Il est délimité par des cours d'eau ou des axes routiers et constitue le lieu d'appartenance de la collectivité (Ville de Gatineau, 2005a).

Dans son énoncé de vision, la Ville de Gatineau formule ainsi le concept des villages urbains : « La ville de Gatineau est sise dans un décor naturel verdoyant où les collines, les cours d'eau et les paysages variés s'infiltrent harmonieusement au cœur des quartiers, véritables "villages urbains". Les résidents de tous les âges contribuent à bâtir une cité saine, sécuritaire et animée où il fait bon vivre » (Ville de Gatineau, 2003).

Figure 5 : Plan stratégique 2003-2007.



Ville de Gatineau

L'énoncé de vision de la Ville de Gatineau

Gatineau, un modèle et une source de fierté !

Consciente de son passé et tournée vers l'avenir, Gatineau est riche de son caractère francophone et de sa diversité culturelle, sociale et économique. À titre de métropole de l'ouest du Québec, elle joue son rôle de pôle économique et culturel de l'Outaouais et contribue au développement de la province. Elle bénéficie également de son positionnement au cœur de la région de la capitale du Canada et contribue à son essor.

La ville de Gatineau est sise dans un décor naturel verdoyant où les collines, les cours d'eau et les paysages variés s'infiltrent harmonieusement au cœur des quartiers, véritables « villages urbains ». Les résidents de tous âges contribuent à bâtir une cité saine, sécuritaire et animée où il fait bon vivre.

Le modèle de gouvernance de la Ville stimule l'engagement des citoyens, le dynamisme de la vie communautaire, le partenariat avec les établissements et les entreprises pour le développement de son plein potentiel, économique, social, communautaire et culturel.

7. En 2009, la Ville de Gatineau a adopté le Plan stratégique renouvelé dans une perspective durable 2009-2014.

Les personnes, les familles et les groupes de Gatineau s'épanouissent dans ces villages urbains possédant leur identité propre et qui sont reliés entre eux par des voies de communication multiples et des systèmes de transport efficaces, durables et diversifiés.

Gatineau séduit par ses qualités qui en font une ville de calibre international. Elle est attrayante pour ses citoyens et invitante tant pour les visiteurs que pour les investisseurs.

Ce concept sert d'assise à certaines directions stratégiques et stratégies contenues dans le plan stratégique de la Ville :

« Vers une mosaïque de villages urbains – Faire évoluer Gatineau vers une collectivité exemplaire composée de villages urbains articulés autour de réseaux sociaux florissants, structurés le long d'un système de transport adapté aux besoins des utilisateurs et reliés entre eux par de multiples canaux de communication » (Ville de Gatineau, 2003).

Parmi les stratégies qui découlent du plan stratégique et qui vont dans le sens d'un aménagement plus durable du territoire, mentionnons la volonté de la Ville de :

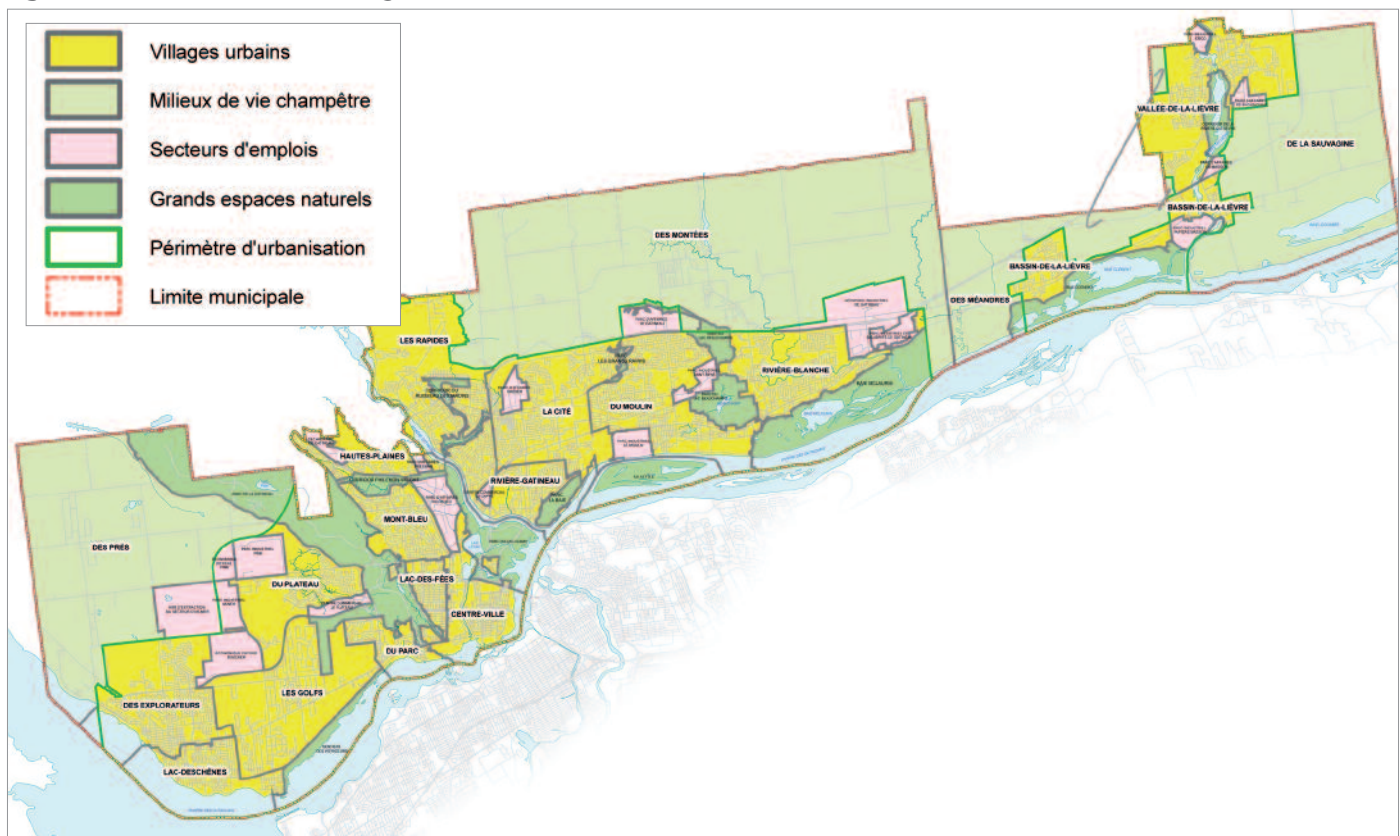
- Gérer la croissance urbaine en favorisant la densification des activités et la mixité des usages dans les secteurs existants;
- Poursuivre le développement d'un réseau de transport offrant des choix et orienté vers le transport durable (Ville de Gatineau, 2003).

Le concept des villages urbains a également été introduit dans les outils de planification spatiale de la Ville. Ainsi, le plan d'urbanisme traduit en orientations et en objectifs de planification spatiale les directions stratégiques et les stratégies issues de l'énoncé de vision, notamment celles relatives au concept des villages urbains.

Le plan d'urbanisme comporte une orientation qui vise « l'émergence de villages urbains complets, dynamiques, identitaires et conviviaux » (Ville de Gatineau, 2005a). La mise en œuvre de cette orientation s'appuie notamment sur une série d'actions (12) et sur un concept de planification des villages urbains, qui définit les secteurs où se situeront ces actions. À titre d'exemple, mentionnons l'action 1.3 : « Favoriser la consolidation et soutenir la vitalité des rues commerçantes intégrées aux villages urbains » (Ville de Gatineau, 2005a).

En conformité avec le plan d'urbanisme et la vision stratégique, la Ville de Gatineau a également prévu des dispositions réglementaires afin que les objectifs de planification liés à la mise en place de villages urbains (figure 6) se matérialisent notamment par le contrôle des usages et des densités (Ville de Gatineau, 2005b).

Figure 6 : Extrait de la carte des villages urbains.



Adaptation de la carte contenue dans : Ville de Gatineau, 2009

»»» La sauvegarde des boisés à Saint-Jean-sur-Richelieu

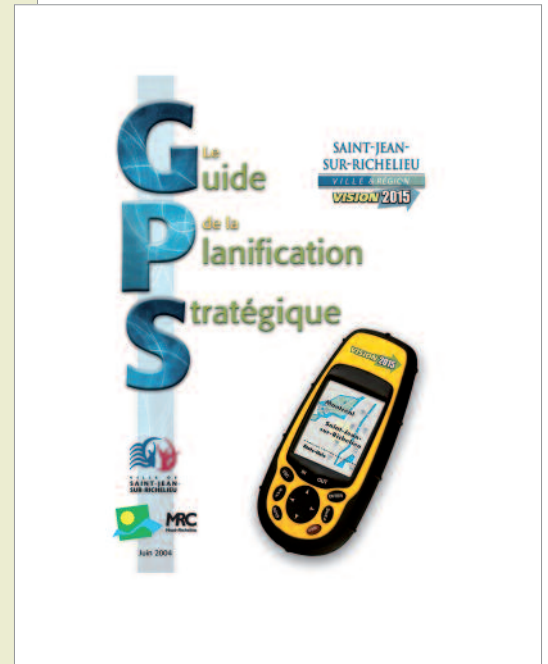
La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu a réalisé, en 2004, un exercice de planification stratégique (figure 7) dans le cadre duquel elle a adopté un énoncé de vision et des enjeux prioritaires (7). Ces éléments permettent de mobiliser l'ensemble des citoyens et des intervenants socioéconomiques pour l'atteinte d'objectifs communs. L'énoncé de vision met notamment en évidence la volonté de la Ville, de ses partenaires et de ses citoyens de maintenir un milieu de vie de qualité : « Elle a su maintenir une qualité de vie et de services qui la distingue dans la grande région de Montréal et parmi les villes satellites de la Communauté métropolitaine de Montréal ». Quant aux enjeux prioritaires définis par la Ville, ils illustrent le désir de la collectivité de conserver cette qualité de vie notamment « en adoptant des mesures concrètes pour sauvegarder les boisés et favoriser le reboisement de certaines parcelles de terrain en milieu agricole et urbanisé » et en revitalisant le centre-ville par l'optimisation de son image de marque en tant que cœur vivant et dynamique de la région (Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu, 2004).

L'énoncé de vision de la Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

Saint-Jean-sur-Richelieu est une ville moderne de 95 000 habitants, une ville qui, au fil des ans, inspirée d'une riche tradition industrielle et de services, a su se développer en un pôle économique fort, diversifié et sécuritaire de la grande région de Montréal et reconnue comme telle sur les scènes nationale et internationale. Elle a su maintenir une qualité de vie et de services qui la distingue dans la grande région de Montréal et parmi les villes satellites de la Communauté métropolitaine de Montréal. Ville branchée et reconnue pour la productivité de ses entreprises manufacturières, Saint-Jean-sur-Richelieu a fait siennes les caractéristiques de la nouvelle économie axée sur le savoir, l'innovation et la performance.

Quant à la région de Saint-Jean-sur-Richelieu, la plus peuplée sur la Rive-Sud de Montréal, elle est reconnue pour son potentiel touristique et son caractère agricole. C'est grâce à la rivière Richelieu qui a retrouvé sa vitalité et sa pureté d'antan avec ses riches terres agricoles mises en valeur sur ses deux rives. Saint-Jean-sur-Richelieu, ville et région, est aussi reconnue pour son histoire ainsi que pour l'originalité et la créativité de ses artistes et artisans, par la qualité des musées et attraits touristiques ainsi que par la qualité des événements spéciaux tenus sur son territoire.

Figure 7 : Guide de la planification stratégique.



Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

Les aspects territoriaux liés aux objectifs fixés ont été traduits dans le plan d'urbanisme, lequel établit les lignes directrices de l'organisation spatiale et physique du territoire. Par exemple, la Ville y décrit la problématique du déboisement en milieu agricole et urbain et, pour faire face à cette situation, adopte la grande orientation suivante : « protéger les milieux naturels d'intérêt » ainsi que les moyens suivants :

- « favoriser la conservation des boisés d'intérêt;
- encourager le reboisement et le verdissement de la ville (entrée de ville, boulevard, rue résidentielle, etc.);
- mettre en place des mesures qui permettent de conserver davantage d'arbres lorsque le développement résidentiel se fait dans un espace boisé (p. ex. : acquisition pour fins de conservation, enfouissement des fils, profondeur de lots, etc.) » (Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu, 2007).

Les règlements de la Ville contenant des dispositions qui favorisent le maintien des boisés existants et le reboisement, la mise en œuvre du plan d'urbanisme s'en trouve facilitée. Par exemple, le Règlement sur les plans d'aménagement d'ensemble (PAE) prévoit des critères en vue de protéger le couvert forestier lors de l'implantation d'un projet résidentiel ou commercial (Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu, 2008). Dans les secteurs visés par le règlement, la réalisation d'un projet est par conséquent conditionnelle à l'acceptation d'un PAE qui respecte ces critères.

»»» La protection du milieu naturel et des paysages dans la MRC de Memphrémagog

L'énoncé de vision stratégique adopté par la MRC de Memphrémagog en 2005, préalablement à l'élaboration d'un schéma d'aménagement et de développement de troisième génération, met clairement en relief le fait que la collectivité souhaite protéger et mettre en valeur son patrimoine naturel et ses paysages, des richesses qui soutiennent l'économie de la MRC et qui contribuent à la qualité de vie des citoyens.

Dans son énoncé de vision, la MRC stipule ce qui suit : « La MRC de Memphrémagog est une région riche de son environnement, de ses montagnes et de ses lacs, de ses paysages naturels, agricoles et forestiers, de son histoire et de son patrimoine. C'est cette richesse qui supporte et continuera à supporter son économie, qu'elle soit rurale ou urbaine, tertiaire ou secondaire. La MRC est donc consciente que l'avenir de la communauté dépend de sa capacité à mettre en valeur cette richesse tout en la préservant » (MRC de Memphrémagog, 2009).

L'énoncé de vision de la MRC de Memphrémagog

La MRC de Memphrémagog est une région riche de son environnement, de ses montagnes et de ses lacs, de ses paysages naturels, agricoles et forestiers, de son histoire et de son patrimoine. C'est cette richesse qui supporte et continuera à supporter son économie, qu'elle soit rurale ou urbaine, tertiaire ou secondaire. La MRC est consciente que l'avenir de la communauté dépend de sa capacité à mettre en valeur cette richesse tout en la préservant.

La MRC est aussi riche de ses communautés, particulièrement de ses résidents permanents, qu'ils soient anciens ou récents, actifs ou à la retraite, et de ses villégiateurs. Ensemble, ils partagent les mêmes aspirations à une ambiance de vie décontractée, proche de la nature et sans artifices. Ils souhaitent un mode de développement qui soit durable. Ils veulent vivre dans le respect d'autrui et de ses valeurs. Le développement de la MRC doit donc se faire dans la préservation de ses richesses naturelles et dans le respect des valeurs de ses résidents.

Enfin, la MRC est riche de chacune de ses collectivités et de la solidarité qui les unit. La Ville de Magog offre principalement ses emplois industriels, ses services, son ambiance urbaine et ses milieux naturels qu'elle sait préserver. Les autres municipalités gèrent des espaces naturels et des lieux de villégiature, des activités forestières et des exploitations agricoles, dans un esprit de préservation. Certaines gèrent des milieux urbanisés et offrent des services de proximité. D'autres ont une vocation industrielle. La complémentarité et l'interdépendance des services offerts par chaque municipalité s'accompagnent d'une solidarité, d'une entraide et d'un partage de la richesse. Les communautés partagent des services dans un esprit de concertation.

En conformité avec cet énoncé, la MRC a, en 2009, introduit dans son schéma en vigueur (adopté en 1998) des dispositions visant à favoriser la réalisation de projets immobiliers en accord avec des principes et techniques d'aménagement qui recherchent un équilibre entre le développement et la protection du paysage et du milieu naturel (MRC de Memphrémagog, 1998). Ces dispositions sont inspirées de l'approche de planification *Growing Greener*, diffusée par Randall Arendt (1999), laquelle privilégie, pour un territoire donné, une densité plus élevée destinée à préserver des espaces boisés qui contribuent à créer des corridors écologiques.

Par exemple, des modifications apportées au document complémentaire du schéma ont permis de prescrire des règles applicables lorsqu'un projet immobilier est réalisé à l'intérieur d'un territoire de développement récréotouristique d'intérêt particulier situé dans une affectation récréotouristique. Le document complémentaire prévoit donc notamment :

- une densité brute maximale ;
- des normes relatives à la conservation du couvert forestier ;
- un contrôle des aménagements paysagers et de l'affichage ;
- un contrôle de l'éclairage ;
- l'obligation pour le promoteur de prévoir des mesures de contrôle de l'érosion et d'atténuation des impacts du réseau de drainage sur le milieu hydrique naturel.

Les modifications visaient également à ce que « la délivrance de tout permis ou certificat exigible pour toute intervention à l'intérieur d'un territoire de développement récréotouristique d'intérêt particulier situé en affectation Récréotouristique soit assujettie à l'approbation d'un plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) » (MRC de Memphrémagog, 1998). L'adoption d'un règlement sur les PIIA permet d'assouplir l'évaluation des projets en procédant à partir de critères plutôt que de normes, ce qui favorise la recherche de solutions novatrices dans un échange ouvert entre la Municipalité et les promoteurs (MAMROT, s. d.).

Par l'entremise des règlements sur les PIIA adoptés conformément aux dispositions du document complémentaire de la MRC, les objectifs suivants seront poursuivis :

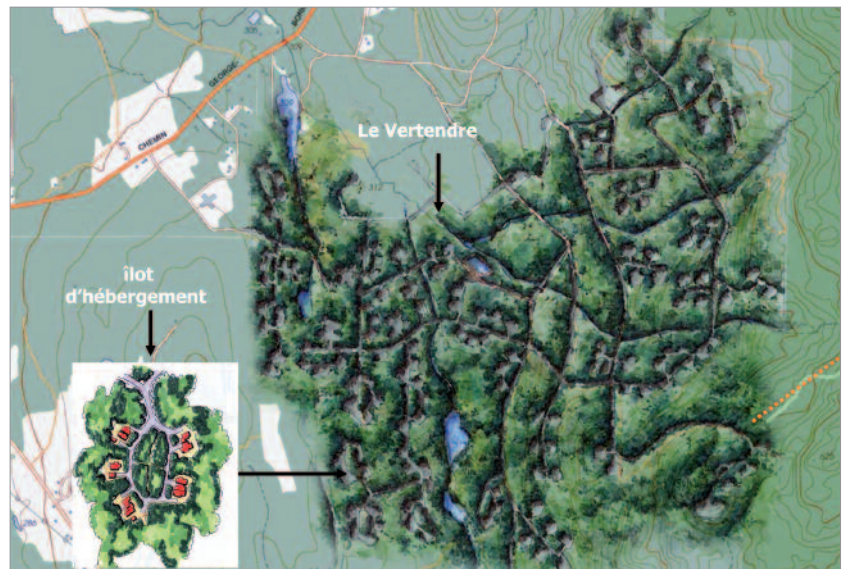
- « Minimiser l'empreinte au sol du développement immobilier en regroupant les bâtiments en cellules ou grappes résidentielles et en limitant par le fait même la construction de rues et voies d'accès ;
- Assurer une intégration harmonieuse du projet dans le paysage, en préservant la qualité des perspectives visuelles à partir des principaux corridors routiers et autoroutiers, en particulier sur les versants et sommets montagneux, par la conservation du couvert forestier, la prise en compte des éléments du relief et l'intégration des bâtiments aux caractéristiques du milieu ;

- Protéger les milieux naturels à haute valeur écologique, faunique et paysagère, en leur attribuant une vocation de conservation ;
- Conserver le caractère forestier et de villégiature du secteur en évitant tout type de développement de type banlieue » (MRC de Memphrémagog, 1998).

Par ailleurs, parmi les critères d'évaluation que devront prévoir lesdits règlements, mentionnons la nécessité pour un projet immobilier d'intégrer des aires de conservation du milieu naturel « sélectionnées en fonction de leur valeur écologique et paysagère » (MRC de Memphrémagog, 1998).

Le Vertendre (figure 8), un projet immobilier résidentiel dont les phases ultérieures de construction devront répondre aux exigences contenues dans le schéma d'aménagement et de développement de la MRC, est présentement en cours de réalisation. Les promoteurs de ce projet situé sur le versant sud-ouest du mont Orford, à Eastman, prévoient la construction d'environ 1 000 unités sur un terrain de 400 hectares. Ils prévoient également créer des servitudes de protection de manière à préserver 25 à 30 % de la superficie totale du site (Le Vertendre, s. d.).

Figure 8 : Le projet immobilier Le Vertendre, à Eastman.



Le Vertendre

3.2 Les actions particulières liées à la vision

Si l'énoncé de vision influe sur le contenu des outils de planification, il conditionne aussi la réalisation d'actions concrètes destinées à le mettre en œuvre. Ainsi, comme on peut le constater, plusieurs initiatives sont directement issues de la réflexion entreprise pour élaborer l'énoncé de vision et le plan

stratégique. Il peut arriver que le texte de l'énoncé de vision ne précise pas les intentions de la collectivité, puisque certaines des ambitions collectives émanant des différentes activités de réflexion ne s'y reflètent pas toujours explicitement. Cependant, ces intentions se traduisent généralement dans les orientations et objectifs qui prennent appui sur la vision et qui servent d'ancrage à des actions particulières.

Des bonnes pratiques / Vision et actions particulières

Voici des exemples d'initiatives et de projets municipaux dont la réalisation constitue un reflet de l'énoncé de vision.

>>> La préservation des boisés à Sorel-Tracy

La Ville de Sorel-Tracy a élaboré, entre 2003 et 2005, un plan stratégique de développement durable qui prend la forme d'un Agenda 21 local (figure 9). Ce dernier précise l'avenir souhaité pour la collectivité et les moyens qui devront être pris pour satisfaire ces aspirations communes (Ville de Sorel-Tracy, 2006). Le plan, qui contient des orientations (12) et une série d'objectifs stratégiques et d'axes d'intervention, a pour assise une vision stratégique. Les objectifs stratégiques et axes d'intervention mettent notamment en évidence la volonté de la collectivité de « concevoir des développements urbains favorisant l'intégration harmonieuse des milieux bâtis aux espaces naturels » et, plus précisément, de « préserver la forêt urbaine et les milieux naturels boisés ». Ils sont donc directement inspirés de l'énoncé de vision selon lequel « Sorel-Tracy est une ville verte ; les boisés y sont protégés » (Ville de Sorel-Tracy, 2006).

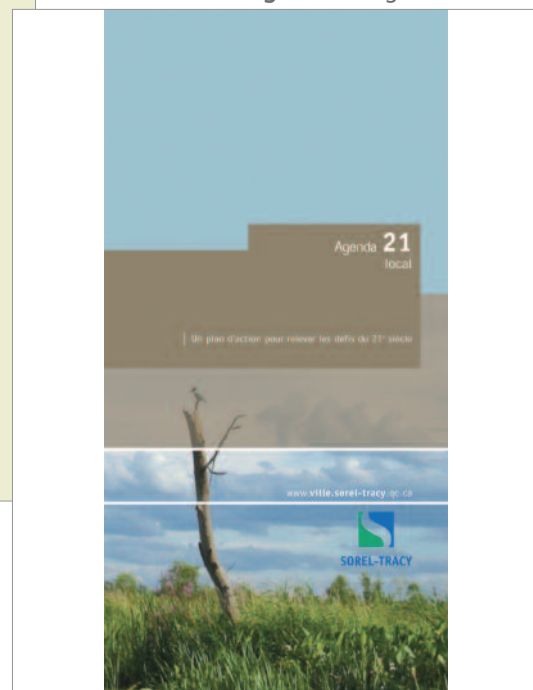
L'énoncé de vision de la Ville de Sorel-Tracy⁸

La vision de Sorel-Tracy est l'image de la collectivité que nous souhaitons d'ici 15 ans. Sorel-Tracy est la porte d'entrée du lac Saint-Pierre, réserve mondiale de la biosphère de l'UNESCO. Cette reconnaissance internationale est le témoignage des riches patrimoines social, industriel et naturel de la région. La population connaît l'histoire qui a forgé l'identité de la collectivité. Elle est consciente de la valeur et du grand potentiel de la municipalité, ce qui lui permet de regarder le futur avec optimisme. Les citoyennes et citoyens ont un fort sentiment d'appartenance envers Sorel-Tracy et ils constituent des ambassadeurs de la région, la faisant rayonner au Québec et dans le monde.

À Sorel-Tracy, nous vivons les avantages associés à la ville tout en bénéficiant des contacts humains possibles dans une plus petite communauté. La municipalité en est une à échelle humaine tout en étant ouverte sur le monde,

8. L'énoncé de vision de Sorel-Tracy a été reformulé en novembre 2008 et accepté par les partenaires lors du 2^e Forum semestriel de l'Agenda 21 local de Sorel-Tracy en novembre 2008.

Figure 9 : L'Agenda 21 local.



Ville de Sorel-Tracy

Figure 10 : Plantation d'arbres à Sorel-Tracy.



EcoAd

Figure 11 : Exemple d'affiche installée dans le cadre du projet EcoAd.



Adaptation de : EcoAd

chaleureuse et accueillante pour les nouveaux arrivants. La collectivité de Sorel-Tracy est équitable, inclusive et solidaire envers ses membres. Ceux-ci favorisent un haut niveau de civisme et de respect envers les autres citoyennes et citoyens. On s'appuie sur une confiance mutuelle entre les élus et élus et les citoyennes et citoyens. Aussi, des efforts sont faits pour que toutes et tous s'intègrent et participent, à leur mesure, au devenir de la collectivité. On favorise dans les quartiers une mixité sociale et un équilibre intergénérationnel.

Le territoire de Sorel-Tracy est utilisé à différentes fins (p. ex. : milieu de vie résidentiel, zone industrielle). Les différents usagers du territoire sont respectueux les uns des autres et cohabitent harmonieusement. Sorel-Tracy est une ville verte; les boisés y sont protégés. Le milieu de vie est sain et propre, il est exempt de débris et de pollution. Aussi, le fleuve Saint-Laurent et la rivière Richelieu, deux cours d'eau qui font partie de l'identité profonde des Soreloises et Sorelois, sont accessibles à l'ensemble de la population.

Le devenir de Sorel-Tracy est en perpétuelle construction. La participation de toutes les composantes de la société est essentielle pour que ce devenir soit durable. À Sorel-Tracy, chaque citoyenne et citoyen s'engage à sa mesure à la mise en œuvre d'un développement durable, dans sa vie personnelle et professionnelle. Les entreprises sont dynamiques et diversifiées; elles sont impliquées dans la communauté. Par leur comportement responsable, la population, les entreprises et les institutions s'assurent d'établir un équilibre entre les exigences de notre niveau de vie et la nécessité de préserver la qualité de notre milieu de vie, de notre environnement.

En terminant, les Soreloises et Sorelois sont conscients que les douze municipalités du Bas-Richelieu sont interdépendantes. L'avenir de ces municipalités dépend de différents facteurs, dont celui d'agir en synergie tant sur les enjeux sociaux, économiques, qu'environnementaux. Une cohabitation heureuse entre le milieu urbain et les milieux ruraux est donc souhaitée.

Afin de mettre en œuvre les orientations formulées, la Ville de Sorel-Tracy a réalisé un exercice de caractérisation des milieux naturels comportant notamment un plan de gestion des boisés.

À l'appui des objectifs de protection qu'elle a définis, la Ville a également mis en place un programme d'affichage et de plantation d'arbres appelé « EcoAd⁹ » (figures 10 et 11).

Dans le cadre de cette initiative, les commerçants locaux participants financent la plantation d'arbres sur les terrains municipaux. Ils bénéficient en retour d'un droit d'affichage directionnel exclusif sur une base annuelle. Aspect intéressant, l'opération est réalisée sans frais pour l'administration municipale.

9. EcoAd est une firme québécoise qui propose aux municipalités l'adhésion à un programme breveté de plantation d'arbres en milieu urbain.

Depuis l'adhésion de Sorel-Tracy au programme en 2006, plus de 200 arbres de gros calibre ont été mis en terre sur son territoire.

Plusieurs municipalités, telles Joliette, Granby, Matane, Bois-des-Filion, Contrecoeur et Blainville, ont emboîté le pas à Sorel-Tracy en adhérant elles aussi à EcoAd.

>>> La Charte montréalaise des droits et responsabilités

En juin 2002, à la clôture du Sommet de Montréal, la Ville a créé des chantiers (19) pour concrétiser les consensus obtenus et réaliser les projets retenus dans le cadre du processus d'élaboration de la vision. Le chantier sur la démocratie s'est vu confier la responsabilité d'élaborer la Charte montréalaise des droits et responsabilités (figure 12). Ce projet, qui avait fait l'objet d'un large consensus de la part des principaux acteurs réunis lors du Sommet, se veut un moyen de mettre en œuvre l'un des énoncés contenus dans la vision de la Ville de Montréal : « Montréal consolide et renforce sa place comme : Métropole démocratique, équitable et transparente ».

L'énoncé de vision de la Ville de Montréal

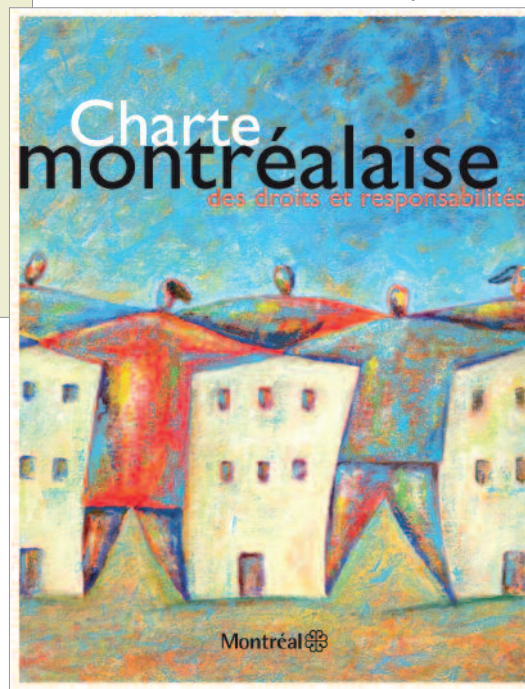
Montréal consolide et renforce sa place comme :

- Métropole de création et d'innovation, ouverte sur le monde ;
- Métropole de savoir et de culture ;
- Métropole de développement durable ;
- Métropole solidaire, inclusive et agréable à vivre ;
- Métropole démocratique, équitable et transparente ;
- Métropole dotée d'une administration performante, au service du citoyen.

Rappelant les valeurs et principes qui animent les citoyens et la Ville de Montréal, les droits et responsabilités des citoyens et les engagements de la Ville, la charte couvre les thèmes suivants : la vie démocratique, la vie économique et sociale, la vie culturelle, le loisir, l'activité physique et le sport, l'environnement et le développement durable, la sécurité et les services municipaux (Ville de Montréal, 2005).

Le document établit, dans une approche novatrice, le principe de droits et aussi de responsabilités. Il prévoit également l'engagement concret, par la Ville de Montréal et par tout son personnel, de toujours améliorer les services offerts à la population. De plus, la Charte désigne une instance neutre et impartiale, l'ombudsman de la Ville de Montréal, pour favoriser le règlement des désaccords entre les citoyens et la Ville fondés sur son contenu (Ville de Montréal, 2005).

Figure 12 : Charte montréalaise des droits et responsabilités.



Ville de Montréal

»»» La revitalisation urbaine intégrée à Montréal

La vision adoptée par la Ville dans le cadre du Sommet de Montréal sert d'assise à des axes (5) de développement, dont : « Montréal, métropole agréable à vivre, solidaire et accueillante ». De cet axe découlent les cinq orientations suivantes :

- Un environnement urbain paisible et sécuritaire ;
- L'implantation des services de proximité ;
- L'amélioration et le développement de l'habitation ;
- La lutte contre la pauvreté ;
- L'équité, l'accessibilité et la diversité (Ville de Montréal, 2002).

Relativement à ces orientations, le plan d'urbanisme de la Ville, adopté en 2004, prévoit l'amélioration des milieux de vie existants (objectif 1 de l'orientation 2.1 : Des milieux de vie de qualité, diversifiés et complets) notamment par la mise en place d'une stratégie de revitalisation urbaine intégrée (Ville de Montréal, 2004).

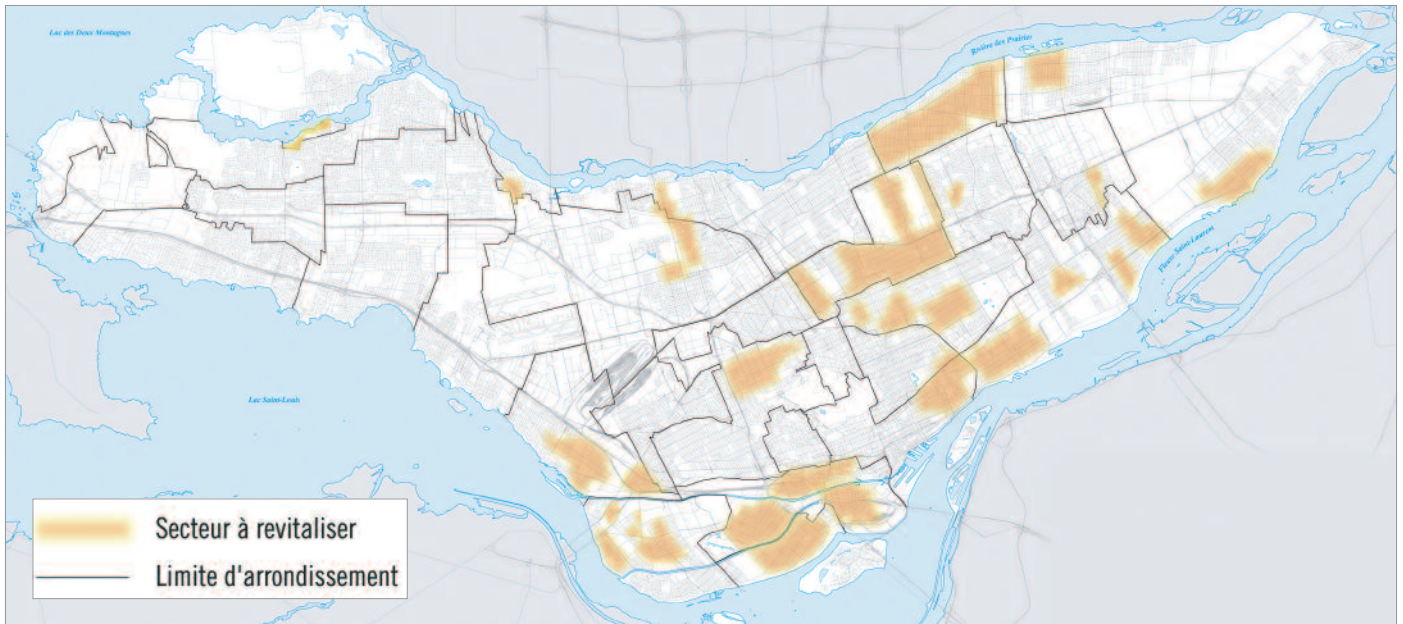
Il s'agit d'une « stratégie d'intervention concertée visant l'amélioration de la qualité de vie des secteurs défavorisés sur le plan social et économique » (Ville de Montréal, 2004), qui combine l'apport des citoyens, des représentants des secteurs privés et publics, des élus et des organismes communautaires. Elle intervient sur plusieurs éléments du cadre physique et bâti – comme le logement, les équipements et l'aménagement urbain – mais aussi sur les facteurs sociaux et économiques. Cette approche intégrée et multisectorielle a des effets durables sur les conditions physiques et socioéconomiques des quartiers et secteurs visés (Ville de Montréal, 2009a).

Huit secteurs défavorisés de la ville (figure 13) expérimentent actuellement cette stratégie et se sont dotés de comités de revitalisation. Tous ont adopté un plan de revitalisation comportant des actions précises en vue d'améliorer leur qualité de vie. Depuis 2003, environ 150 actions ont été réalisées ou sont en voie de l'être. En voici quelques exemples :

- Revitalisation d'un parc axée notamment sur l'augmentation de l'occupation et de l'achalandage ainsi que sur la réduction de l'impact des problématiques sociales ;
- Projet de développement durable axé notamment sur l'édification d'une toiture écologique, des activités de compostage et la création d'un jardin communautaire ;
- Construction de plus de 80 unités de logements coopératifs pour familles et clientèles en difficulté ;

- Intégration dans deux écoles primaires d'un enseignement intensif des arts comme moyen d'ouverture et d'intégration sociale ;
- Réalisation de quatre murales « environnementales » pour contrer le phénomène du graffiti ;
- Mise en place d'un jardin communautaire (Ville de Montréal, 2009a).

Figure 13 : Les secteurs de Montréal faisant l'objet d'une démarche de revitalisation urbaine intégrée.



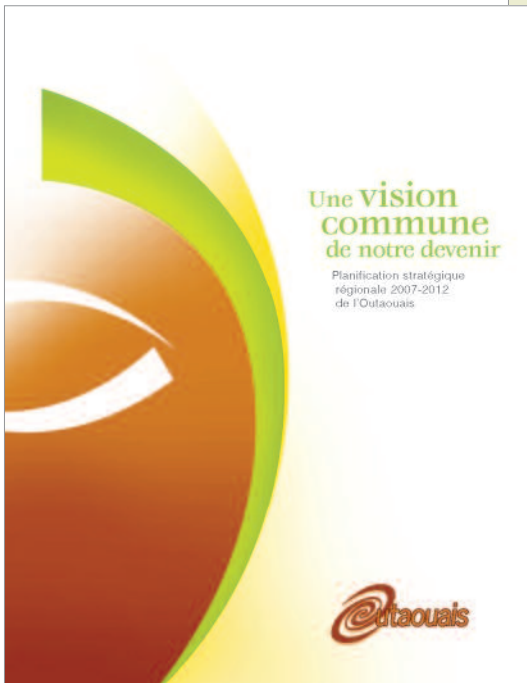
Adaptation de la carte contenue dans : Ville de Montréal, 2004, p. 15.

>>> La protection des eaux souterraines et de surface en Outaouais

La Planification stratégique régionale 2007-2012 de l'Outaouais : Une vision commune de notre devenir (figure 14), adoptée par la Conférence régionale des élus (CRE) de l'Outaouais en 2006, repose notamment sur un énoncé de vision. Cet énoncé, qui contient les principaux axes de développement, enjeux et orientations stratégiques de la région de l'Outaouais, est appuyé par un plan d'action régional concerté et par une politique d'appel et de financement de projets visant à permettre la concrétisation du plan d'action et des orientations régionales (CRE de l'Outaouais, 2006a).

Comme le démontre l'extrait de l'énoncé de vision qui suit, la collectivité outaouaise souhaite maintenir sa qualité de vie notamment par la protection de son patrimoine naturel : « L'Outaouais offre à tous ses citoyennes et ses citoyens une qualité de vie correspondant aux aspirations de ses communautés et soutenue par un développement durable ».

Figure 14 : Planification stratégique régionale 2007-2012 de l'Outaouais.



CRE de l'Outaouais

L'énoncé de vision de la CRE de l'Outaouais

L'énoncé de vision indique la poursuite d'un idéal à atteindre et d'une direction à prendre. Basée sur ce que l'on est, elle est une projection forte de ce que l'Outaouais veut devenir.

L'Outaouais est une région frontalière, égalitaire, inclusive et innovante, consciente de son identité, de sa diversité et de son potentiel, où l'urbain et le rural se développent et se complètent par une occupation dynamique du territoire et l'utilisation responsable de ses ressources.

L'Outaouais offre à tous ses citoyennes et ses citoyens une qualité de vie correspondant aux aspirations de ses communautés et soutenue par un développement durable.

L'une des orientations stratégiques définies en vue de préciser le contenu de l'énoncé de vision porte sur la protection des eaux souterraines et de surface. Ce choix illustre clairement la volonté de la région d'agir en vue de protéger une composante fondamentale de son cadre de vie. D'ailleurs, afin de mettre en œuvre cette orientation, la CRE de l'Outaouais et ses partenaires ont mis en place une approche de développement appelée « Bleu Outaouais ». Il s'agit d'un modèle de concertation qui vise à mobiliser les scientifiques, organismes environnementaux, municipalités régionales de comtés, municipalités, ministères, organismes de bassins versants (OBV) et associations de riverains dans un plan d'action régional intégré pour la protection des lacs et des cours d'eau de la région.

Parmi les projets réalisés par Bleu Outaouais, mentionnons la rédaction du document intitulé *La protection des lacs et des cours d'eau, une nécessité pour lutter contre la prolifération des algues bleu-vert : guide à l'intention des citoyennes et des citoyens de l'Outaouais* (CRE de l'Outaouais, 2006b). Cette publication (figure 15) est un recueil de textes rédigés par des représentants des organismes partenaires, destiné à promouvoir les bonnes pratiques de protection des plans d'eau, à mettre en valeur les interventions et les actions des intervenants dans la protection des plans d'eau et à appuyer les intervenants dans la diffusion d'information en cette matière.

Figure 15 : L'un des projets réalisés par Bleu Outaouais.



CRE de l'Outaouais

4 L'élaboration de la vision

Cette section présente les étapes menant à l'élaboration d'un énoncé de vision, soit le contexte et le diagnostic précédant la mobilisation de la population, ainsi que les façons de faire généralement retenues lors de l'élaboration comme telle et certaines des bonnes pratiques observées dans la réalisation d'un tel exercice.

4.1 Le contexte

Bien que, pour une MRC ou une communauté métropolitaine, l'exercice soit obligatoire en vertu de la LAU, un sentiment d'urgence, une prise de conscience généralisée quant à la nécessité d'agir, le désir et la possibilité de s'impliquer jouent en faveur de l'élaboration et de la réalisation d'une vision stratégique multisectorielle (Caron, 2004).

Des bonnes pratiques / Contexte

>>> L'énoncé de vision de la nouvelle Ville de Montréal

Souvent qualifié par l'administration municipale d'« acte de fondation de la nouvelle Ville de Montréal », le Sommet de Montréal organisé au printemps 2002 a pris la forme d'un vaste exercice de concertation et de planification stratégique visant à établir une vision commune pour la nouvelle Ville.

Environ 3 000 personnes ont été associées à cette démarche lors de 27 sommets d'arrondissement, de 14 sommets sectoriels et d'un sommet des partenaires. Dans ce dernier cas, 300 délégués représentant l'ensemble des secteurs d'activité socioéconomique ont participé à deux jours de travaux en vue de déterminer les orientations et les actions de développement prioritaires pour Montréal.

Parmi les actions prioritaires découlant de ce premier Sommet, citons l'élaboration, en 2004, du nouveau plan d'urbanisme et de plusieurs politiques urbaines sectorielles, telles que la Politique de protection et de mise en valeur des milieux naturels, le Plan stratégique de développement durable, le Plan de transport, la Stratégie d'inclusion du logement abordable, ainsi qu'une multitude d'initiatives en matière de démocratie locale.

4.2 Le diagnostic

Avant d'entreprendre l'élaboration de la vision, il faut se poser la question : où en sommes-nous ? Il importe en effet, en début de processus, d'établir un diagnostic pour les différents secteurs d'activité du territoire afin de pouvoir définir judicieusement les orientations et objectifs de développement de la collectivité. L'opération consiste à dresser un inventaire thématique des facteurs internes et externes qui ont une influence sur ce développement. Les décideurs peuvent alors procéder à une analyse FFPM, c'est-à-dire inventorier les forces et les faiblesses (environnement interne) de la collectivité ainsi que ses possibilités et les menaces auxquelles elle fait face (environnement externe). Ils peuvent ainsi définir les grands enjeux, les principales problématiques auxquelles la collectivité est confrontée et, en conformité avec les principes de développement durable, les besoins précis de la population.

Le diagnostic peut être établi à partir de données de différentes natures ou d'études sectorielles qui font état, le plus objectivement possible, de la situation socioéconomique existante. La collectivité pourra ainsi s'appuyer sur ses atouts et sur les occasions qu'offre son environnement pour définir le contenu de sa stratégie afin d'en faire une « combinaison gagnante » (Massicotte, 1993) suscitant l'adhésion de la population.

Les portraits qualitatifs et quantitatifs réalisés dans le cadre de cet exercice peuvent notamment être utiles pour cerner les principaux enjeux auxquels fait face la collectivité, une étape susceptible de s'avérer déterminante, puisque ces enjeux conditionnent généralement le choix des orientations et des actions.

Le diagnostic peut être réalisé lors des travaux de tables sectorielles composées de représentants de groupes issus de la collectivité auxquels se joignent souvent des élus et des fonctionnaires. Cette étape est parfois aussi confiée à un groupe de travail plus restreint, ou encore à des fonctionnaires, et suivie d'une validation lors d'une ou de plusieurs assemblées de consultation ou à l'aide d'outils interactifs.

Dans bien des cas, le bilan a été dressé dans le cadre d'ateliers de travail réunissant élus et membres de la société civile, au cours desquels les participants procédaient à une analyse FFPM. Généralement, des portraits qualitatifs et quantitatifs des divers secteurs d'activité socioéconomique viennent appuyer la démarche.

Un diagnostic selon l'approche par capitaux

Pour fonder leur vision, les partenaires de la collectivité ont intérêt à bien connaître les atouts et les avantages comparatifs de leur territoire et à appréhender comment développer les uns et les autres. L'« approche par capitaux » constitue l'une des façons d'acquérir de telles connaissances. Cette approche, qui met l'accent sur les actifs d'une collectivité, a été mise au point par l'OCDE et les Nations Unies ainsi que par la Norvège, la Belgique et la Suisse.

En vertu de cette approche, un capital est un stock qui peut s'enrichir, s'appauvrir ou ne pas varier. Sur le plan du positionnement des territoires des collectivités régionales ou locales, on peut distinguer divers types de capitaux. Parmi les typologies suggérées applicables aux échelons régional et local, retenons celles-ci (PricewaterhouseCoopers, 2005) :

- le capital environnemental, soit un environnement propre, vert et sécuritaire ;
- le capital d'équipements et d'infrastructures, permettant de supporter le développement ;
- le capital financier, qui correspond à la capacité d'intervention des pouvoirs publics ou des partenariats possibles ;
- le capital social et intellectuel, soit la somme des connaissances et des aptitudes des membres de la collectivité ;
- le capital culturel et de loisir, qui se fonde notamment sur des activités susceptibles d'attirer les visiteurs et de nouveaux résidents ;
- le capital démocratique, que représentent le dialogue et les diverses formes de collaboration entre l'administration publique et les citoyens.

Des indicateurs peuvent ensuite être définis pour évaluer ces divers types de capitaux. À cet effet, soulignons que, dans le cadre de l'élaboration des indicateurs pour surveiller et mesurer les progrès du Québec en matière de développement durable, indicateurs prévus par la Loi sur le développement durable, le Gouvernement du Québec a choisi l'approche par capitaux (Ministère du développement durable, de l'Environnement et des Parcs, 2009).

Des bonnes pratiques / Diagnostic

>>> Le bilan de Rimouski

Dans le cadre de la démarche Rimouski 2006 : savoir naviguer ensemble, la Ville de Rimouski a réalisé un diagnostic pour chacun des thèmes suivants :

- L'épanouissement de la personne et de la famille ;
- La culture et la qualité de vie ;
- L'éducation, la recherche et développement et le transfert technologique ;
- Le développement économique.

Figure 16 : Rapport final de la démarche de planification stratégique.



Ville de Rimouski

Les diagnostics se voulaient très englobants afin de rompre avec l'approche sectorielle traditionnelle. Surtout de nature qualitative, ils ont été proposés par un comité consultatif regroupant des élus, des fonctionnaires et des représentants de la société civile, puis validés par les membres de quatre tables sectorielles – une table par thème – formées de deux élus, de deux fonctionnaires et de représentants de la société civile. Chacune de ces tables, présidée par l'un de ses membres, devait en arriver à un consensus sur le contenu des portraits découlant des diagnostics.

Le travail ainsi accompli a servi de base à la détermination des axes (5) de développement ainsi qu'à la présentation des défis et des convergences contenus dans le rapport final (figure 16). La Ville a choisi de passer de quatre thèmes à cinq axes de développement afin, encore là, de favoriser l'approche intersectorielle.

Axe 1 : Inclusion et participation citoyenne

Axe 2 : Rimouski : respectueuse de ses citoyennes et citoyens, de sa nature, de ses paysages, de sa culture et de son patrimoine

Axe 3 : Rimouski : diversification économique, développement durable, priorité aux ressources et à l'expertise locales

Axe 4 : Rimouski : innovation, savoir et ouverture sur le monde

Axe 5 : Rimouski : une ville solidaire de ses citoyennes et citoyens, dotée d'une administration performante.

Les résultats de ce travail ont également servi de base à l'élaboration de l'énoncé de vision.

»»» L'approche comparative utilisée par Sherbrooke

Le diagnostic sur lequel repose la vision de développement de la Ville de Sherbrooke a, de façon particulière, été établi sur une base comparative, avec des références aux performances d'autres villes québécoises. Sherbrooke tentait ainsi de faire ressortir ses avantages comparatifs et de cibler les principaux enjeux et défis auxquels elle doit faire face.

Par exemple, on a comparé le pourcentage de Sherbrookoises de 20 ans et plus qui ont fait des études universitaires à celui observé à Trois-Rivières et à Gatineau. Ce constat a manifestement orienté les choix stratégiques de la Ville qui énonce clairement à l'intérieur de sa vision une volonté, notamment, de renforcer son pôle universitaire et de miser sur ses champs d'excellence en recherche universitaire.

»»» Les groupes de discussion de la MRC du Domaine-du-Roy

Dans le cadre de l'élaboration de son énoncé de vision, la MRC du Domaine-du-Roy a réalisé un diagnostic territorial en mobilisant les acteurs du milieu. Des groupes de discussion, formés de représentants des différents secteurs

d'activité, ont abordé les thèmes suivants : le développement économique, le développement sociocommunautaire, l'aménagement et l'environnement ainsi que la gouvernance. Ils ont cerné les forces et faiblesses, les possibilités et les menaces ainsi que les enjeux propres à chacun de ces thèmes, et c'est sur cette base que l'énoncé de vision a été élaboré.

»»» Le diagnostic de la MRC de La Nouvelle-Beauce

La MRC de La Nouvelle-Beauce a amorcé, en 2008, sa démarche de planification stratégique par la réalisation d'un diagnostic très précis « visant à définir la situation de La Nouvelle-Beauce et les tendances des différents secteurs d'activités économiques » (MRC de La Nouvelle-Beauce, 2009b).

L'énoncé de vision de la MRC de La Nouvelle-Beauce

Assurer un avenir et une vitalité économique, sociale et culturelle à l'ensemble de la communauté de La Nouvelle-Beauce.

Ce diagnostic s'est concrétisé en onze fascicules couvrant les thèmes suivants :

- Le contexte d'intervention de la planification stratégique ;
- Le profil démographique ;
- Le profil socioéconomique ;
- Le patrimoine ;
- Le tourisme ;
- Le milieu urbain et rural ;
- L'organisation municipale ;
- L'agriculture et la forêt ;
- L'industrie et le commerce ;
- Le transport ;
- Le contexte environnemental et énergétique.

Dans chaque fascicule (figure 17) on a dressé, à l'aide de données quantitatives et qualitatives, un portrait de la situation pour l'un des secteurs susmentionnés. Sur la base de ces constats, des enjeux propres à chacun des secteurs ont été déterminés. Par exemple, les données relatives aux services de proximité et aux services publics mettent en relief l'enjeu du maintien de ces services dans un contexte de décroissance démographique et de dévitalisation.

Les éléments consignés ont alimenté la réflexion des membres des tables (4) et sous-tables (12) sectorielles mises sur pied pour connaître les préoccupations des intervenants du milieu et compléter le choix des enjeux.

Figure 17 : Exemple de fascicule produit pour le diagnostic.



MRC de La Nouvelle-Beauce

Les résultats obtenus dans le cadre de ces deux exercices ont véritablement jeté les bases du plan stratégique de la MRC. Ainsi, à partir des préoccupations et enjeux soulevés, la MRC a élaboré un énoncé de vision et répertorié les défis que les principaux acteurs socioéconomiques devront relever ainsi que les actions qu'ils devront entreprendre pour y arriver.

4.3 La mobilisation de la population

Afin que les membres de la société civile et la population s'approprient et enrichissent de leurs apports l'énoncé de vision, les décideurs devraient mettre en place des moyens aptes à les mobiliser. Le niveau de participation et d'adhésion à la vision est certainement un des facteurs contribuant au succès de l'exercice puisque l'atteinte des objectifs visés passe par la contribution de tous les acteurs de la collectivité.

Pour élaborer la vision et définir les orientations et les actions qui en découlent, les décideurs peuvent cibler des personnes actives au sein de la collectivité. Ainsi, des membres de la société civile, appelés à siéger au sein d'un comité de pilotage ou encore à participer aux travaux d'ateliers thématiques, pourraient notamment contribuer à la préparation ou à la validation de diagnostics sectoriels et à la réalisation d'exercices de priorisation des orientations, des objectifs et des actions.

Il est important d'associer également la population au processus d'élaboration de l'énoncé de vision. Cette participation des citoyens peut se faire, entre autres, par le biais d'assemblées de consultation et d'information, de documents thématiques pertinents et compréhensibles, d'outils interactifs, de sondages ou d'appels de commentaires écrits (mémoires ou autres).

Les décideurs peuvent recourir à divers moyens pour susciter la participation de la population, lesquels peuvent s'inscrire dans une stratégie de communication globale : diffusion de messages dans les médias locaux ; rencontres d'information ou conférences ; mise en ligne, sur le Web, des renseignements pertinents, notamment dans un site dédié exclusivement à la démarche.

Par ailleurs, pour favoriser la participation citoyenne, il importe que l'énoncé de vision soit facilement compréhensible par la population. Le vocabulaire technique et les phrases complexes devraient donc être évités.

Dans la majorité des cas étudiés, les membres de la société civile sont invités à participer à la démarche d'élaboration de l'énoncé de vision lors de travaux en ateliers ou de forums. Parfois, la population en général est aussi associée au processus à l'occasion d'activités de consultation et d'information. Le Web et les médias écrits sont régulièrement mis à contribution pour informer les citoyens de l'état d'avancement de la démarche de planification et de la tenue d'activités.

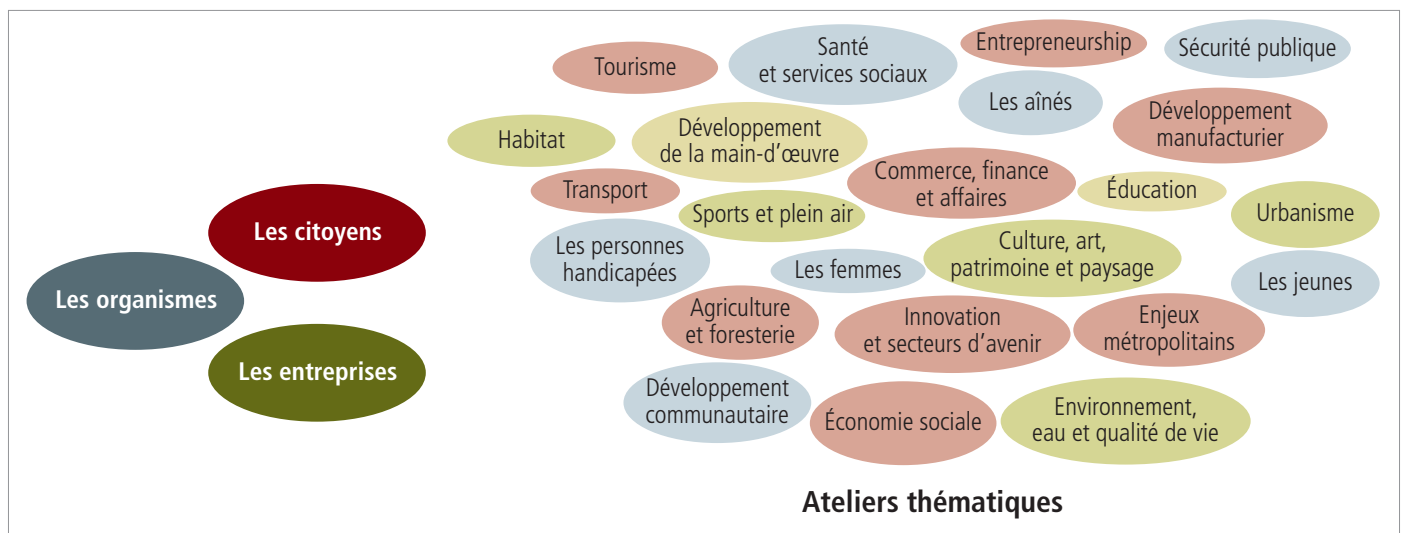
Des bonnes pratiques / Mobilisation

>>> La démarche en ligne de Lévis

Dans le cadre de sa démarche de planification stratégique, la Ville de Lévis a mis en place plus de 20 ateliers thématiques (figure 18) dont les membres ont été mandatés pour : réaliser des diagnostics sur une série de thèmes ; définir les enjeux, les orientations, les objectifs et les moyens d'action pour chacun des secteurs d'activité ; formuler des énoncés de vision sectoriels et un énoncé de vision global¹⁰. Les responsables de ces ateliers étaient des fonctionnaires municipaux ou des représentants de la société civile provenant des secteurs de l'éducation, de la santé, de l'économie et des services sociaux. Au total, ces ateliers ont regroupé 491 membres issus de 237 organismes du milieu.

Dès leur dépôt, les travaux des ateliers étaient rendus accessibles sur le site Internet dédié à la planification stratégique (Ville de Lévis, s. d.). Les citoyens pouvaient ainsi participer à la démarche en prenant connaissance des diagnostics sectoriels et en les commentant en ligne. Le site permettait également à tout citoyen de transmettre ses commentaires pour chacune des thématiques. Au total, la Ville a reçu plus de 500 commentaires (Chevalier, 2004).

Figure 18 : Ateliers thématiques.



Adaptation d'une figure contenue dans : Ville de Lévis, s. d.

10. Compte tenu de l'adoption d'un nouvel énoncé de vision par la Ville de Lévis en 2009, cette dernière souhaitait que l'énoncé de vision adopté en 2003 ne soit pas reproduit dans le présent document.

Figure 19 : Charte d'engagement territorial.



MRC du Domaine-du-Roy

»»» La charte d'engagement de la MRC du Domaine-du-Roy

En vue de favoriser l'adhésion des organismes du territoire au contenu de la vision stratégique de développement territorial de la MRC du Domaine-du-Roy adoptée en 2004, leurs représentants étaient invités à signer la Charte d'engagement territorial du Domaine-du-Roy (figure 19). En ratifiant cette charte, les signataires prenaient « l'engagement de favoriser dans le cadre de leurs missions, de leurs compétences et de leurs activités, la mise en œuvre sur le territoire et dans leur organisation de la vision stratégique de développement territorial » (MRC du Domaine-du-Roy, s. d.). Ils souscrivaient aussi « aux valeurs de fierté, de solidarité et d'ouverture proposées dans la vision stratégique de développement territorial ».

Vingt-quatre organisations du territoire ont ratifié la charte, dont la MRC et les municipalités locales, le Centre de santé et de services sociaux, la commission scolaire, le Cégep et le Centre local de développement (CLD).

»»» La consultation citoyenne à Rimouski

Dans le cadre de sa démarche de planification stratégique *Rimouski 2006*, la Ville a tenu une vaste consultation à laquelle plus de 1 200 personnes ont participé. Environ 400 personnes se sont exprimées par la poste ou par Internet, dans pas moins de 260 documents. De plus, 700 personnes ont assisté à des rencontres d'information et de consultation organisées dans tous les districts de la ville et dans les principaux établissements d'enseignement. Enfin, une centaine de leaders de la collectivité ont siégé aux quatre tables sectorielles chargées de réaliser des diagnostics thématiques et de proposer des axes et perspectives de développement.

Les citoyens ont également été invités à participer au suivi de la vision et des plans d'action annuels adoptés en vue de sa mise en œuvre dans le cadre d'activités de consultation populaire tenues lors du dépôt des plans d'action.

Cette initiative de la Ville de Rimouski lui a d'ailleurs valu le Prix d'excellence 2007 de l'administration publique du Québec et le prix Monde municipal 2007, tous deux décernés par l'Institut de l'administration publique de Québec. On avait alors souligné les efforts déployés par la Ville pour favoriser l'adhésion de la population ainsi que le fort consensus entre les élus et le personnel administratif de la Ville sur la vision.

L'énoncé de vision de la Ville de Rimouski

Savoir naviguer ensemble

La Ville sera innovante, elle encouragera l'expression de notre culture et la participation citoyenne.

Rimouski sera un modèle d'entraide entre les personnes, elle privilégiera le respect de la nature et la conservation du patrimoine.

L'activité économique rimouskoise sera façonnée par les principes liés au développement durable ; elle favorisera la mise en valeur des ressources et de l'expertise locales et elle utilisera la science et la recherche comme levier de prospérité.

Rimouski assumera pleinement ses responsabilités de capitale régionale en offrant des services adéquats et adaptés aux besoins de la population et elle supportera les collectivités avoisinantes.

Ainsi, Rimouski maintiendra l'humain et la famille au centre de ses préoccupations et elle consolidera sa réputation de ville où il fait bon vivre et se réaliser pleinement.

»»» La participation de la population de Gatineau

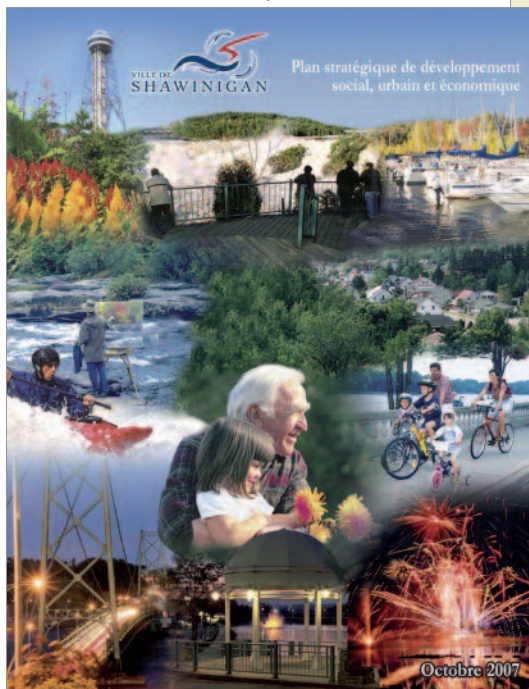
La Ville de Gatineau a privilégié une approche favorisant la participation citoyenne dans l'élaboration de son plan stratégique 2003-2007. Dans le cadre de ce processus, la Ville a d'abord organisé deux journées d'atelier de discussion avec des représentants de toutes les sphères de la société civile afin de définir les paramètres des enjeux de la nouvelle Ville. Sept assemblées de consultation des citoyens, tenues dans différents secteurs du territoire, ont permis à environ 600 citoyens de s'exprimer sur le devenir de leur collectivité. De plus, pendant la période de consultation, une quarantaine de mémoires ont été déposés par des citoyens, organismes ou groupes. Enfin, environ 1 000 citoyens, joints par sondage téléphonique, ont pu faire connaître leurs préoccupations face à la vie municipale.

L'énoncé de vision et les directions stratégiques définies sur la base des démarches de consultation effectuées ont été validés lors d'une activité baptisée « Forum sur l'avenir », à laquelle étaient conviées toutes les parties prenantes de la communauté (politiques, administratives, économiques, culturelles, communautaires, etc.). Plus de 350 personnes ont participé à cet événement très mobilisateur de la communauté.

>>> La tenue d'une audience publique à Shawinigan

Dans le cadre de la démarche de planification stratégique réalisée par la Ville de Shawinigan en 2007, un projet de plan stratégique (figure 20) et de vision a été élaboré conjointement par un comité de pilotage et le conseil. Ce projet a ensuite fait l'objet d'une activité de consultation publique d'envergure : trois jours d'audience durant lesquels des dizaines de citoyens ont pu intervenir et où une cinquantaine de mémoires ont été déposés. La démarche avait donc pour but d'associer les citoyens afin de favoriser leur adhésion à l'énoncé de vision et au contenu du plan stratégique. Parmi les nombreux efforts déployés pour la promotion de la vision et du plan stratégique, citons la diffusion de communiqués à l'externe et à l'interne de l'organisation ainsi que la tenue d'une activité officielle de lancement en présence des médias, des élus et de toutes les personnes concernées.

Figure 20 : Plan stratégique de développement social, urbain et économique.



Ville de Shawinigan

L'énoncé de vision de la Ville de Shawinigan

Shawinigan 2020, cœur naturel du Québec

En 2020, Shawinigan est reconnue comme un exemple réussi de reconversion économique favorisant l'innovation dans tous les secteurs d'activité et tirant avantage d'une forte collaboration entre les réseaux de l'éducation, de la santé et des entreprises.

Shawinigan a répondu efficacement aux enjeux démographiques en ayant su conserver et même attirer sur son territoire les jeunes familles, sans pour autant priver sa population de souche, et notamment ses aînés, d'une importante gamme de services de qualité, Shawinigan ayant priorisé une prestation de services basée sur l'excellence et sur l'amélioration continue.

Elle offre l'image enviable d'un milieu de vie attrayant, pourvu du meilleur des services urbains aussi bien que d'une nature omniprésente, adéquatement préservée et accessible pour la récréation. Sa population profite d'un cadre de vie exceptionnel mis en valeur par un souci constant d'un aménagement de qualité, axé sur la valorisation de l'ensemble des ressources paysagères disponibles.

Le territoire de Shawinigan est développé selon une approche de consolidation des secteurs d'appartenance historique. Tirant fierté de la créativité et de la solidarité de sa population, Shawinigan continue de bénéficier d'une vie culturelle intense et d'un milieu artistique créateur. L'engagement communautaire est reconnu comme une valeur importante pour le mieux-être collectif et demeure encore un des grands atouts sur lesquels se bâtit Shawinigan au quotidien.

4.4 L'élaboration de l'énoncé de vision

L'énoncé de vision peut être élaboré sur la base des diagnostics thématiques réalisés auxquels s'ajoutent les enjeux et les problématiques recensés. Proposé par un comité de pilotage réunissant des élus et des acteurs issus du milieu, par des fonctionnaires ou par des consultants externes, il est ensuite souvent validé par des représentants de la société civile et par la population dans le cadre d'une activité de consultation ou lors des travaux de tables sectorielles formées à cette fin.

Dans la plupart des cas analysés, l'énoncé de vision, d'abord élaboré par un comité de pilotage, était validé par des représentants de la société civile lors d'un forum.

Les décideurs peuvent aussi choisir de préparer un énoncé de vision pour chaque secteur d'activité qu'ils auront défini ou pour certains d'entre eux. À cette fin, ils mettront à contribution les membres des tables sectorielles réunis lors d'une activité de consultation dans le but de procéder à l'intégration des énoncés sectoriels en un seul énoncé de vision. Ce dernier constituera alors la synthèse des visions thématiques proposées.

La prospective territoriale

Si l'exercice de définition d'une vision fait habituellement partie d'un processus de planification stratégique, il peut s'inscrire dans une démarche plus élaborée de prospective territoriale. La prospective est une démarche d'anticipation qui permet de répondre aux questions suivantes :

- Que peut-il advenir ?
- Où voulons-nous aller ?
- Comment y aller ?

(Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de la Mer, 2009 ; Loinger, 2005 ; Godet, 1997)

La première de ces questions fait tout particulièrement référence aux scénarios, généralement contrastés, de futurs possibles, qui amènent les acteurs à se positionner. En guise d'exemples, voici les quatre scénarios proposés pour la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean, dans le cadre de la démarche Vision 2025 : « Peau de chagrin », « Consolidation de l'oasis nordique », « Ouverture nordique » ou « Périphérie organisée » (Proulx, 2006).

La science de la prospective s'est développée à partir des années 1960. En Europe, la prospective territoriale a connu un regain de popularité au cours des dernières années.

4.5 Les orientations et les actions

Comme la vision stratégique est un engagement de la collectivité à agir, les décideurs devraient normalement déterminer des orientations et objectifs particuliers concordants et des actions concrètes conséquentes, pour ensuite les intégrer aux outils de planification. Ainsi, le plan stratégique adopté par les décideurs comprendra vraisemblablement des orientations et des objectifs qui découlent de l'énoncé de vision, ce dernier étant accompagné d'un plan d'action concret dans lequel seraient établis les activités et produits à livrer, les responsables de leur mise en œuvre et un échéancier. Par ailleurs, le plan d'action fera l'objet d'une mise à jour périodique.

Les divers documents de planification sectorielle doivent permettre aux décideurs d'assurer la mise en œuvre de la vision. Il est fondamental que l'énoncé de vision soit la « matrice de base à partir de laquelle pourraient être conçues toutes les autres planifications thématiques » (Chevalier, 2004) en cohérence avec les compétences municipales. De la politique familiale au plan de mobilité active en passant par la stratégie de logements abordables, le plan d'action local pour l'économie et l'emploi, le schéma d'aménagement et de développement et le plan d'urbanisme, tous les documents de planification territoriale s'inspirent idéalement de l'énoncé de vision.

Dans plusieurs des municipalités, MRC, communautés métropolitaines ou CRE ayant élaboré un énoncé de vision stratégique, on peut constater que les divers documents de planification sectorielle adoptés en aval de la vision s'en sont fortement inspirés. Cet aspect a été approfondi dans la section 3.1.

4.6 Le suivi

Il est nécessaire d'évaluer périodiquement l'atteinte des orientations, des objectifs et des actions qui découlent de la vision. C'est une façon de voir la progression de la vision dans le développement de la collectivité et de cerner les obstacles à sa mise en œuvre. Les décideurs peuvent ainsi corriger le tir au besoin et maximiser leur chance d'atteindre les buts fixés. De plus, ce suivi aide à garder en éveil l'intérêt des acteurs qui œuvrent sur le territoire, stimule leurs actions, favorise les échanges entre eux et facilite l'actualisation des documents de planification selon la vision prévue au départ, en plus d'aider à la prise de décision (MAMROT, s. d.).

L'évaluation et le partage des résultats avec l'ensemble des partenaires et la population contribuent en outre à assurer un développement plus durable, car ils favorisent une participation accrue de la société civile et de la population à la prise de décision sur l'avenir de la collectivité.

Pour faire le bilan de la démarche et évaluer périodiquement la réalisation des actions découlant de la vision, les décideurs ont recours, le plus souvent, à un tableau de bord. Cet outil fait généralement état des activités et produits à livrer, des responsables de leur mise en œuvre, de l'échéancier et du niveau de réalisation. Le tableau 1 constitue un exemple de tableau de bord.

Tableau 1 : L'état d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique de développement de la Ville de Mont-Tremblant

Aménagement et design						
Actions prioritaires						
<p>1. Élaborer et adopter un plan et une réglementation d'urbanisme</p> <p>2. Élaborer et mettre en œuvre des programmes de signalétique municipale et de traitement des entrées et des corridors touristiques</p> <p>3. Élaborer un guide architectural et d'aménagement paysager pour les secteurs stratégiques : centre-ville, village et routes 117 et 327</p>						
Objectif	Actions	Lignes directrices	Responsable	Échéancier	État d'avancement 15-03-2004	État d'avancement 15-09-2005
Assurer un développement cohérent du territoire municipal	<p>Élaboration et adoption d'un plan et d'une réglementation d'urbanisme comprenant entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Programmes particuliers d'urbanisme pour le centre-ville et le village ■ Plan directeur du réseau routier local en relation avec le réseau supérieur ■ Règlement de plans d'implantation et d'intégration architecturale pour la rue de Saint-Jovite, le chemin du Village, la route 327, la montée Ryan et la route 117 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter au plan et aux règlements la vision du plan stratégique de développement : vocations, développement industriel, normes performantes au plan environnemental, quiétude des résidents versus le développement... 	Ville	2002-2004	2004	2006-2007 Planifier pour dégager la circulation au centre-ville
	Élaboration et mise en œuvre d'un programme de signalétique municipale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Diffuser l'emblème de la ville ■ Identifier les équipements municipaux ■ Orienter les visiteurs vers les lieux d'intérêt ■ Harmoniser les enseignes au contexte et à la vocation touristique du milieu et au contexte 	Ville	2003-2004	2004	2005 Mise en œuvre 2006
	Élaboration d'un plan d'intégration des lignes directrices sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> ■ Intégrer adéquatement les nouveaux réseaux à l'environnement et aux paysages ■ Réaliser les interventions dans le respect de la vocation touristique du milieu 	Ville	Continu	Continu	Continu
Faciliter, pour les promoteurs, l'atteinte des objectifs municipaux en matière d'aménagement et de design	Élaboration d'un guide architectural et d'aménagement paysager pour les secteurs du centre-ville, du village et des routes 117 et 327	<ul style="list-style-type: none"> ■ Préciser les attentes municipales pour l'image souhaitée de ces secteurs ■ Faciliter les démarches pour les investisseurs 	Ville	2004-2005	2005	2007
Assurer la qualité des développements et interventions le long des principaux corridors touristiques en harmonie avec la vocation touristique de la Ville	Élaboration et mise en œuvre d'un programme de traitement des entrées et des corridors touristiques existants et futurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assurer un sens de l'arrivée sur le territoire ■ Définir une image distincte et de qualité de la ville aux entrées et en bordure des corridors touristiques ■ Assurer la qualité des paysages sur le territoire 	Ville	2003-2004	2004	2006 Fait en 2005 : Route 117 et carrefours giratoires aux 4 coins

Adaptation du tableau contenu dans : Ville de Mont-Tremblant, 2005, p. 7

L'outil de suivi peut également contenir des variables quantitatives (indicateurs financiers, sociaux, économiques et environnementaux) permettant de mesurer le degré d'atteinte des cibles que les décideurs auront préalablement fixées.

Enfin, le mandat d'assurer le suivi de la démarche peut être confié à un comité composé des partenaires mobilisés. Ce dernier se réunira périodiquement et fera rapport aux autorités responsables.

Des bonnes pratiques / Suivi

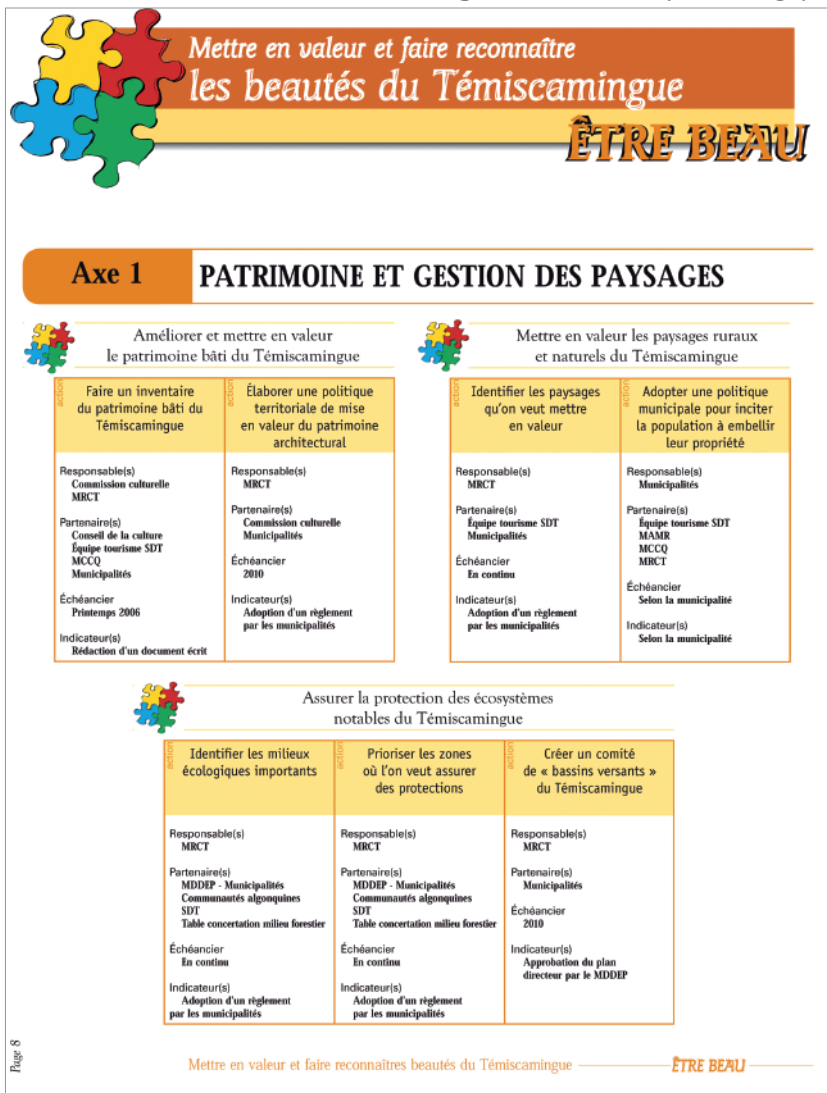
>>> Les mécanismes de suivi du plan stratégique du Témiscamingue

Les principaux intervenants de la MRC de Témiscamingue ont réalisé, de 2002 à 2005, un exercice de planification stratégique. Au cours des activités de concertation tenues dans le cadre de ce processus, ils ont défini des enjeux, pistes d'actions et engagements devant orienter le développement de la MRC avant d'élaborer 35 plans d'action sectoriels et locaux. Sur cette base, ils ont adopté, en 2005, un plan stratégique (figure 21) regroupant plus de 230 actions portées par 45 organismes.

Pour faciliter le suivi des actions contenues dans le plan stratégique et favoriser l'atteinte des objectifs qu'elles visent à mettre en œuvre, les intervenants régionaux déterminent, pour chaque action, l'organisation responsable, les organisations partenaires, un échéancier et un ou des indicateurs de résultats.

Un comité de suivi, composé de partenaires issus de différentes organisations du territoire, voit à la réalisation des actions décrites dans le plan stratégique. Périodiquement, il se réunit pour échanger sur les enjeux de développement et s'assurer de la cohésion des interventions réalisées par les organisations. Il dresse également un bilan annuel du plan stratégique dans lequel il évalue l'état d'avancement du plan notamment en mesurant, à l'aide des indicateurs de résultats, le degré de réalisation des actions. Ainsi, le comité de suivi constatait qu'à la fin de l'année 2008, jusqu'à 81 % des actions prévues dans le plan stratégique du Témiscamingue étaient soit déjà réalisées, soit en cours de réalisation, certaines d'entre elles étant par ailleurs réalisées en continu.

Figure 21 : Extrait du plan stratégique.



Page 8

MRC de Témiscamingue

Figure 22 : Plan directeur d'aménagement et de développement.



Ville de Québec

»»» Le suivi du Plan directeur d'aménagement et de développement de Québec

En 2005, la Ville de Québec a adopté son Plan directeur d'aménagement et de développement (PDAD), lequel est fortement inspiré de la vision stratégique (voir l'énoncé de vision à l'annexe 2). Ce document (figure 22) présente les objectifs liés à l'aménagement et au développement du territoire, les enjeux qu'ils sous-tendent et les actions qui pourraient être entreprises pour atteindre les buts fixés. Pour suivre l'évolution du cadre bâti et ainsi évaluer les impacts sur le milieu des orientations et objectifs que le PDAD contient, la Ville a mis en place un système d'indicateurs.

Par exemple, pour mesurer le degré d'atteinte de l'objectif « Revitaliser les secteurs résidentiels anciens ou vieillissants afin d'améliorer le cadre de vie qu'ils offrent, de les rendre plus attractifs pour de nouveaux résidents et d'accroître l'offre résidentielle » (Ville de Québec, 2005), la Ville a choisi les indicateurs suivants :

- La variation de la valeur moyenne des propriétés dans les secteurs à améliorer par rapport à celle de tous les secteurs de la ville ;
- La variation du nombre de locaux vacants et de leur superficie dans les secteurs à améliorer par rapport à celle de tous les secteurs de la ville ;
- La variation des investissements en rénovation dans les secteurs à améliorer par rapport à celle de tous les secteurs de la ville (Ville de Québec, 2005).

Une analyse de l'évolution des indicateurs liés à la revitalisation des secteurs résidentiels anciens ou vieillissants (tableau 2) permet à la Ville de conclure à la nécessité de maintenir les efforts qu'elle déploie en vue d'infléchir certaines des tendances observées et d'atteindre, à plus long terme, les objectifs fixés dans le PDAD.

Tableau 2 : Évolution des indicateurs de l'objectif « Revitaliser les secteurs résidentiels anciens ou vieillissants afin d'améliorer le cadre de vie qu'ils offrent, de les rendre plus attractifs pour de nouveaux résidents et d'accroître l'offre résidentielle » du Plan directeur d'aménagement et de développement – 2005-2006

	Variation de la valeur moyenne des unités d'évaluation (%)	Variation du nombre de locaux vacants (%)	Variation de la superficie des locaux vacants (%)	Variation de la valeur moyenne des permis de rénovation (%)
Secteurs visés	-1,0	-0,8	-1,5	-27,1
Tous les secteurs de la ville de Québec	-1,1	-7,9	-31,9	7,6

Adaptation du tableau contenu dans : Ville de Québec, 2008, p. 9

>>> Le suivi du Plan d'urbanisme de Montréal

Le nouveau plan d'urbanisme adopté par la Ville de Montréal en 2004 (figure 23) présente la vision d'aménagement et de développement du territoire de la ville ainsi que les mesures servant à mettre en œuvre les orientations et les objectifs qui en découlent.

Pour suivre l'évolution des tendances sociales, économiques et environnementales qui caractérisent le développement du territoire et qui ont servi à déterminer ses orientations, la Ville de Montréal publie périodiquement un bilan de mise en œuvre du Plan d'urbanisme de Montréal (figure 24). Ce document fait principalement le point sur les actions entreprises, poursuivies ou complétées en vue d'appliquer les orientations d'aménagement contenues dans le plan d'urbanisme et, à cette fin, prévoit un suivi à l'aide d'une série d'indicateurs. La Ville a déterminé un total de 10 indicateurs, lesquels sont mis à jour régulièrement.

Le bilan contient également un tableau de bord dont les données touchent l'économie, le développement social et l'environnement. Cet outil permet d'illustrer diverses tendances relatives à des éléments plus pointus du plan d'urbanisme ou complémentaires à celles obtenues à l'aide des indicateurs de suivi.

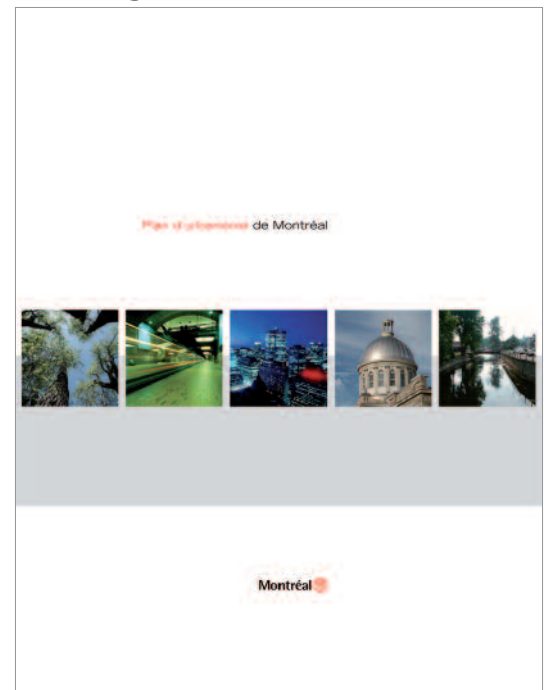
Les indicateurs et les données du tableau de bord ont été sélectionnés en fonction des critères suivants :

- Les indicateurs doivent utiliser des données établies et reconnues (provenant de la Ville ou d'autres organismes) ;
- Les indicateurs doivent permettre d'illustrer les progrès ou les reculs à l'égard des principales orientations du plan d'urbanisme ;
- Les indicateurs doivent être simples et précis ;
- Les indicateurs doivent utiliser des données disponibles sur une base annuelle (Ville de Montréal, 2009b).

À partir de ces critères, les indicateurs retenus portent sur :

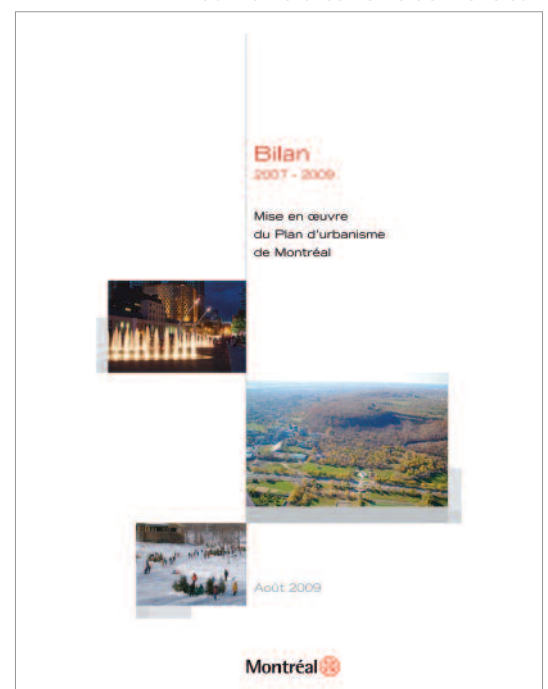
1. la population ;
2. les nouveaux logements ;
3. les nouveaux logements abordables ;
4. les logements locatifs privés ;
5. les emplois ;
6. les déplacements en transport collectif ;
7. l'offre de transport collectif ;
8. les automobiles et les camions légers ;
9. les voies cyclables ;
10. le transport des marchandises (Ville de Montréal, 2009b).

Figure 23 : Plan d'urbanisme de Montréal.



Ville de Montréal

Figure 24 : Bilan 2007-2009 de la mise en œuvre du Plan d'urbanisme de Montréal.



Ville de Montréal

Le tableau 3 constitue un exemple de suivi d'un indicateur.

2 : Les nouveaux logements

Cet indicateur traite des nouveaux logements issus d'une construction neuve ou d'une transformation d'un immeuble à des fins résidentielles (immeubles recyclés de trois logements et plus). Il correspond au nombre global de nouveaux logements de l'agglomération de Montréal et est décomposé en fonction des divers types de logements créés (Ville de Montréal, 2009b).

Tableau 3 : Suivi de l'indicateur 2 : Les nouveaux logements

L'évolution 2004-2008 de la création de logements dans l'agglomération de Montréal						
	2004	2005	2006	2007	2008	Total 2004-2008
Les mises en chantier (agglomération)	10 812	8 535	6 955	6 898	5 868	39 068
Les logements recyclés	1 175	707	668 ^a	440 ^a	652 ^a	3 642
Total Les nouveaux logements	11 987	9 242	7 623^b	7 338^b	6 520^b	42 710
Les mises en chantier (région métropolitaine)	28 673	25 317	22 813	23 233	21 927	121 963
Part des mises en chantier de la région métropolitaine ^c	37,7 %	33,7 %	30,5 %	29,7 %	26,8 %	32,0 %
Part des mises en chantier et des logements recyclés de la région métropolitaine ^d	40,2 %	35,5 %	32,5%	31,0 %	28,9 %	34,0 %

a) Depuis 2006, ces données concernent le territoire de la Ville de Montréal et non celui de l'agglomération.

b) Étant donné que la grande majorité des logements recyclés se trouvent sur le territoire de l'agglomération, nous nous permettons d'additionner les mises en chantier de l'agglomération avec les logements recyclés de la Ville de Montréal (possibilité d'une légère sous-estimation).

c) Ces données ne tiennent pas compte des logements recyclés.

d) Les logements recyclés de l'agglomération ou de la Ville de Montréal ont été ajoutés aux mises en chantier régionales, sachant que la majorité des logements recyclés de la région sont réalisés sur le territoire de la Ville de Montréal (possibilité d'une légère surestimation).

Adaptation du tableau contenu dans : Ville de Montréal, 2009b, p. 71

Dans sa section 2.1, qui porte sur les milieux de vie, le plan d'urbanisme énonce un objectif de construction de 60 000 à 75 000 nouveaux logements entre 2004 et 2014. Le tableau précédent démontre que, depuis l'adoption du plan en 2004, la production de logements totalise 42 710 nouvelles unités, ce qui représente une moyenne de 8 542 unités par année. Ce résultat est au-dessus de la moyenne nécessaire à l'atteinte de l'objectif fixé pour la période 2004-2014 (Ville de Montréal, 2009b).

5 Conclusion

Ce survol des caractéristiques et des étapes de réalisation d'un énoncé de vision, illustré de cas concrets, a permis de mettre en relief le rôle et l'utilité de l'énoncé de vision et, surtout, de constater de quelle manière la réalisation d'un tel exercice contribue à rendre le développement et l'aménagement plus durables.

En réalité, l'énoncé de vision, élaboré sur la base d'une réflexion commune qui intègre les dimensions économique, environnementale et sociale, peut être considéré comme un vecteur de développement durable dans la mesure où il sert de guide à la préparation des documents de planification et à la réalisation d'actions concrètes.

Il faut toutefois insister sur l'importance d'appuyer ces exercices de planification sur une plus grande participation citoyenne afin de s'assurer que la vision est le reflet réel des aspirations de la population et de la société civile quant au devenir de la collectivité et pour garantir l'adhésion du plus grand nombre aux principes et valeurs dont elle est inspirée et aux objectifs et actions qui en sont issus.

Rappelons à ce propos le principe de la Loi sur le développement durable adoptée par le gouvernement du Québec au printemps 2006, destiné à guider l'action de l'administration publique québécoise en matière de participation et d'engagement : « La participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnemental, social et économique¹¹ ».

11. *Loi sur le développement durable*, L.R.Q., c. D-8.1.1, art. 6.

Annexe 1 : Liste des personnes consultées

CRE de l'Outaouais	Charles Blais Jean Hébert
MRC de Memphrémagog	Steve Otis
RPM inc.	Roger Martel ¹²
Société de développement du Témiscamingue	Nadia Bellehumeur
Technocentre en écologie industrielle	Yves Fortin
Ville de Gatineau	Suzanne Dagenais Magdalena Dudek
Ville de Lévis	Luc-Marc Baillargeon Benoît Chevalier
Ville de Montréal	Pierre Bélec
Ville de Mont-Tremblant	Thérèse Barette Lise Julien Benoît Labrosse Gabriel Lemelin Serge Léonard Carole Ménard Aline Robillard Nadia Rousseau
Ville de Québec	David Duval Jean-Pierre Fréchette Ronald Frenette
Ville de Rimouski	Éric Forest Jean Matte
Ville de Roberval	Jacques Valois ¹³
Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu	Daniel Desroches Anne Potvin Mario Verville
Ville de Shawinigan	Gaétan Béchar
Ville de Sherbrooke	René Girard
Ville de Sorel-Tracy	Pierre Dauphinais

12. M. Martel a été mandaté par la MRC de La Nouvelle-Beauce pour l'accompagner dans sa démarche de planification stratégique.

13. En 2004, M. Valois était urbaniste à la MRC du Domaine-du-Roy.

Annexe 2 : Les énoncés de vision qui ont fait l'objet d'une analyse

La CRE de l'Outaouais

L'énoncé de vision indique la poursuite d'un idéal à atteindre et d'une direction à prendre. Basée sur ce que l'on est, elle est une projection forte de ce que l'Outaouais veut devenir.

L'Outaouais est une région frontalière, égalitaire, inclusive et innovante, consciente de son identité, de sa diversité et de son potentiel, où l'urbain et le rural se développent et se complètent par une occupation dynamique du territoire et l'utilisation responsable de ses ressources.

L'Outaouais offre à tous ses citoyennes et ses citoyens une qualité de vie correspondant aux aspirations de ses communautés et soutenue par un développement durable.

La MRC de La Nouvelle-Beauce

Assurer un avenir et une vitalité économique, sociale et culturelle à l'ensemble de la communauté de La Nouvelle-Beauce

La MRC de Memphrémagog

La MRC de Memphrémagog est une région riche de son environnement, de ses montagnes et de ses lacs, de ses paysages naturels, agricoles et forestiers, de son histoire et de son patrimoine. C'est cette richesse qui supporte et continuera à supporter son économie, qu'elle soit rurale ou urbaine, tertiaire ou secondaire. La MRC est consciente que l'avenir de la communauté dépend de sa capacité à mettre en valeur cette richesse tout en la préservant.

La MRC est aussi riche de ses communautés, particulièrement de ses résidents permanents, qu'ils soient anciens ou récents, actifs ou à la retraite, et de ses villégiateurs. Ensemble, ils partagent les mêmes aspirations à une ambiance de vie décontractée, proche de la nature et sans artifices. Ils souhaitent un mode de développement qui soit durable. Ils veulent vivre dans le respect d'autrui et de ses valeurs. Le développement de la MRC doit donc se faire dans la préservation de ses richesses naturelles et dans le respect des valeurs de ses résidents.

Enfin, la MRC est riche de chacune de ses collectivités et de la solidarité qui les unit. La Ville de Magog offre principalement ses emplois industriels, ses services, son ambiance urbaine et ses milieux naturels qu'elle sait préserver. Les autres municipalités gèrent des espaces naturels et des lieux de villégiature, des activités forestières et des exploitations agricoles, dans un esprit de préservation. Certaines gèrent des milieux urbanisés et offrent des services de proximité. D'autres ont une vocation industrielle. La complémentarité et l'interdépendance des services offerts par chaque municipalité s'accompagnent d'une solidarité, d'une entraide et d'un partage de la richesse. Les communautés partagent des services dans un esprit de concertation.

La MRC du Domaine-du-Roy

Être la communauté la plus dynamique, entrepreneuriale et attirante des MRC du Québec

Pour y parvenir, nous développons nos ressources de façon optimale en tenant compte de leurs dimensions économique, sociale et environnementale, particulièrement dans nos secteurs d'excellence que sont la forêt, ses produits, l'agro-alimentaire et le tourisme.

Nous assumons notre pérennité, notre croissance et la qualité de vie de notre communauté en étant attentif à l'évolution de la société, à la transformation du travail et aux besoins des générations futures.

Nous préconisons les valeurs communes à un milieu économiquement vigoureux : la fierté, la solidarité et l'ouverture.

La Ville de Gatineau

Gatineau, un modèle et une source de fierté !

Consciente de son passé et tournée vers l'avenir, Gatineau est riche de son caractère francophone et de sa diversité culturelle, sociale et économique. À titre de métropole de l'ouest du Québec, elle joue son rôle de pôle économique et culturel de l'Outaouais et contribue au développement de la province. Elle bénéficie également de son positionnement au cœur de la région de la capitale du Canada et contribue à son essor.

La ville de Gatineau est sise dans un décor naturel verdoyant où les collines, les cours d'eau et les paysages variés s'infiltrant harmonieusement au cœur des quartiers, véritables « villages urbains ». Les résidents de tous âges contribuent à bâtir une cité saine, sécuritaire et animée où il fait bon vivre.

Le modèle de gouvernance de la Ville stimule l'engagement des citoyens, le dynamisme de la vie communautaire, le partenariat avec les établissements et les entreprises pour le développement de son plein potentiel, économique, social, communautaire et culturel.

Les personnes, les familles et les groupes de Gatineau s'épanouissent dans ces villages urbains possédant leur identité propre et qui sont reliés entre eux par des voies de communication multiples et des systèmes de transport efficaces, durables et diversifiés.

Gatineau séduit par ses qualités qui en font une ville de calibre international. Elle est attrayante pour ses citoyens et invitante tant pour les visiteurs que pour les investisseurs.

La Ville de Montréal

Montréal consolide et renforce sa place comme :

- Métropole de création et d'innovation, ouverte sur le monde ;
- Métropole de savoir et de culture ;
- Métropole de développement durable ;
- Métropole solidaire, inclusive et agréable à vivre ;
- Métropole démocratique, équitable et transparente ;
- Métropole dotée d'une administration performante, au service du citoyen.

La Ville de Mont-Tremblant

Ville à vocation touristique, de classe internationale, qui se développe en harmonie avec son environnement afin d'assurer :

- le bien-être de la collectivité ;
- la fierté de ses résidents ;
- la qualité de l'accueil et du séjour de ses invités ;
- la mise en valeur de son patrimoine culturel et bâti.

Le tout, dans le respect de l'authenticité du milieu.

La Ville de Québec¹⁴

Une ville exemplaire

En 2020, les citoyennes et citoyens de Québec forment une collectivité qui adhère aux valeurs du développement durable. Ils sont conscients et fiers de la valeur du patrimoine naturel, historique et architectural de leur ville et de leur arrondissement. Ils sont également prompts à le défendre. Ils apprécient la facilité de leurs déplacements quotidiens, la sécurité et la quiétude des espaces publics.

Depuis 20 ans, la population a légèrement augmenté. Elle s'est surtout diversifiée grâce à l'établissement permanent d'un plus grand nombre d'immigrants qu'au tournant du siècle.

14. L'énoncé de vision de la Ville de Québec n'apparaît pas dans le texte.

Comme collectivité, les gens de Québec valorisent l'équité et la solidarité sociale. Ils préconisent la mise en place de conditions permettant à chacune et chacun de mener une vie agréable, de développer ses connaissances au maximum et de mettre pleinement en valeur ses talents. Leur vie est désormais rendue plus facile grâce aux efforts déployés par les employeurs et ceux qui offrent des services publics pour permettre aux personnes de mieux concilier leurs obligations personnelles et leur travail.

La Ville de Québec fait partie du peloton de tête des villes de moyenne taille en Amérique du Nord, tant pour la qualité de ses milieux de vie que pour sa vitalité et le niveau de vie élevé de la population. Elle est l'exemple d'une collectivité moderne, cité éducative axée sur le développement et l'innovation, compétitive au plan international, exemplaire au plan de la gestion de l'environnement et de la mise en valeur de ses spécificités de capitale, de grande ville francophone d'Amérique, de capitale de la nordicité en Amérique du Nord et de destination touristique majeure, à la fois exotique et d'une grande authenticité.

Bref, en 2020, les Québécois sont satisfaits et fiers de leur qualité de vie. Ils apprécient autant la qualité de leur environnement que le dynamisme de la collectivité dont ils font partie. Ils considèrent également que l'administration municipale leur en donne pour leur argent.

Une économie transformée, saine et dynamique

En 2020, les Québécois apprécient la sécurité matérielle qu'ils ont acquise grâce à un marché du travail offrant des emplois diversifiés et de qualité. La ville de Québec est dotée de centres d'enseignement supérieur, de centres de recherche et d'entreprises de haute technologie qui constituent, ensemble, un secteur tertiaire moteur extrêmement dynamique et important pour les exportations de l'agglomération. Le secteur manufacturier est en nette progression et ses entreprises, qu'elles œuvrent dans des secteurs traditionnels ou de pointe, utilisent les technologies les plus avancées. Dans tous les secteurs économiques, les entreprises ont recours à une main-d'œuvre à laquelle elles accordent des facilités de formation et des conditions lui permettant de s'épanouir pleinement.

Les administrations publiques, autant que les entreprises privées, ont profondément transformé leur manière de gérer et de communiquer avec leurs clients, leur personnel et leurs fournisseurs, notamment avec les nouvelles technologies d'information et de communication. La capitale du Québec, grâce à une collaboration soutenue entre la Ville, le gouvernement du Québec, les grandes entreprises financières et d'autres firmes locales reconnues internationalement pour leur expertise en sécurité informatique, constitue aujourd'hui un pôle majeur d'expertise en matière de prestation de services publics en ligne.

Le marché de l'emploi dans le secteur privé est plus important qu'autrefois, mais le gouvernement du Québec a maintenu dans la capitale sensiblement le même nombre d'emplois qu'il y a 20 ans. Un nombre grandissant de ces emplois sont de niveau stratégique. Plusieurs milliers d'emplois gouvernementaux dépendent maintenant de partenariats entre le gouvernement et des entreprises privées implantées dans la région de la capitale. Plusieurs de ces emplois relèvent de nouvelles activités gouvernementales créées pour répondre à de nouveaux besoins de la population.

Enfin, l'économie sociale et le développement économique communautaire ont également été privilégiés. Des initiatives et des programmes, dont des chantiers urbains soutenus par la Ville, ont permis de lutter contre les phénomènes d'exclusion dus à la pauvreté. La reconnaissance du réseau du crédit communautaire a favorisé l'accès au travail autonome ainsi que le développement d'un nouvel entrepreneurship local. En outre, on remarque l'émergence de nombreuses entreprises vertes, dont quelques-unes se signalent par des réussites notables dans le domaine du recyclage et du réusinage d'équipements informatiques ou de communication. Toutes ces mesures ont contribué à l'atteinte des objectifs de plein emploi à Québec.

Un lieu culturel attrayant et rayonnant

La vitalité de l'économie et de la culture, conjuguée à la très haute qualité de vie de la ville de Québec, fait que celle-ci est devenue un endroit attrayant pour les jeunes ainsi que pour les gens créatifs en général, qu'ils soient de la région ou de l'extérieur. La ville de Québec est ainsi devenue un peu plus cosmopolite. Cultiver la différence est une valeur reconnue et mise en pratique dans tous les domaines. L'apprentissage des langues est populaire, tant auprès des jeunes que des adultes.

De plus en plus d'artistes s'établissent à Québec, tout en rayonnant à travers le pays et à l'étranger. La production télévisuelle et cinématographique constitue un débouché pour les artistes et artisans, dont plusieurs ont été formés dans la capitale. De plus en plus d'événements artistiques, créés dans des créneaux spécifiques d'excellence, attirent de nombreux touristes.

Un lieu d'appartenance et de solidarité

La Ville de Québec est reconnue pour ses innovations en matière de gouvernance. Grâce à elles, les milieux économiques, communautaires et culturels se mobilisent rapidement et interagissent efficacement, tantôt pour faire face à des conjonctures difficiles, tantôt pour saisir les opportunités qui se présentent. De plus, les différentes composantes de la société civile participent activement à la vie publique et communautaire. À cet égard, on remarque que les personnes âgées apportent de plus en plus une contribution active à toutes les facettes de la vie de la collectivité, que ce soit au plan social, économique ou culturel.

Les gens de la ville de Québec entretiennent des liens d'interdépendance avec les communautés urbaines et rurales de la grande région métropolitaine de Québec. Une forte solidarité s'est installée entre elles, de sorte qu'elles recourent à des stratégies et actions communes pour mieux attirer les personnes créatives et les entreprises innovatrices, de même que pour les aider à rayonner à l'extérieur de leurs limites.

Les citoyennes et citoyens s'identifient à leur arrondissement, tout en ayant une grande fierté d'appartenir à la ville de Québec. Leur esprit civique se manifeste tant auprès des instances de quartier ou d'arrondissement que de la municipalité, grâce aux mécanismes formels de participation mis en place et entretenus par la Ville. Ils sont également fiers de voir nombre des leurs rayonner dans leurs domaines d'action respectifs.

Un cadre de vie sain et stimulant

En 2020, les Québécois habitent une ville à la fois unique et branchée sur le monde. Ville francophone vivant au rythme d'une capitale moderne, la ville de Québec présente un cachet européen et profite d'un décor naturel des plus spectaculaires. Elle bénéficie des interventions exemplaires de conservation, de restauration et de mise en valeur d'un patrimoine vivant, naturel et bâti menées sur l'ensemble de son territoire, interventions qui ont renforcé son identité et le sentiment d'appartenance de sa population. Par ailleurs, ses citoyennes et citoyens, comme ses entreprises et ses artistes, sont continuellement en lien avec des gens de l'extérieur, que ce soit dans le domaine de la culture ou celui des affaires. Ils sont parmi les plus grands utilisateurs des technologies modernes de communication et en ont développé eux-mêmes bon nombre qu'ils exportent partout dans le monde. Un train rapide à fréquence horaire leur permet d'atteindre le centre-ville de Montréal et l'aéroport de Dorval en moins de deux heures.

Les résidentes et résidents de Québec, jeunes et moins jeunes, ont acquis des comportements qui traduisent leur adhésion aux valeurs du développement durable. Ces comportements se manifestent par le soin qu'ils apportent à leur santé, leur souci de préserver les ressources du territoire, de même que leur participation importante à la vie civique. Ils sont particulièrement exigeants sur l'utilisation de pratiques responsables en matière d'environnement de la part des entreprises et de la Municipalité elle-même, notamment au plan de la gestion des matières résiduelles, des déplacements, de la gestion des cours d'eau et de la protection des milieux humides. Ils recyclent ce qui peut l'être et sont de plus en plus nombreux à privilégier les modes de transport alternatif à l'automobile pour leurs déplacements vers leur lieu de travail. Ils font preuve de civisme en termes de propreté et d'intégrité des espaces publics et ils modèrent désormais volontairement leur consommation d'eau potable. De plus, ils sont déterminés à préserver des terres agricoles en mesure de leur assurer à long terme un approvisionnement régulier en produits agroalimentaires de qualité.

Québec est une ville fluviale, traversée par de multiples cours d'eau. Aussi, la majorité de sa population bénéficie de la présence de plans d'eau à proximité des lieux de résidence. L'eau de ces plans étant d'excellente qualité et leurs berges étant bien aménagées, les Québécois et Québécoises les fréquentent assidûment pour en contempler la beauté, y faire l'observation de plantes et d'oiseaux et, pour plusieurs d'entre eux, y pratiquer leur sport favori de la saison. Ils sont nombreux à se balader le long du fleuve entre la chute Montmorency et le marais Léon-Provancher ou à fréquenter la plage de la baie de Beauport, celle de l'Anse-aux-Foulons ou encore la plage Jacques-Cartier. D'autres vont canoter sur la rivière Saint-Charles en admirant ses berges végétalisées. De plus, ils bénéficient d'un accès facile et rapide aux nombreux espaces d'activités de plein air et sportives de la grande région de Québec. Ainsi, ils intègrent facilement activités professionnelles et expériences marquantes de loisir en nature.

Les Québécoises et Québécois résident dans des secteurs dotés de services de proximité accessibles autrement qu'en voiture, s'ils le désirent. Ces secteurs, aménagés de façon agréable et sécuritaire, contiennent plusieurs types d'habitation, de sorte qu'ils peuvent envisager changer de logement en fonction de l'évolution de leur situation personnelle tout en continuant de fréquenter leurs voisins ou les établissements de services qu'ils apprécient. Ces aménagements ont également été pensés pour permettre de concilier plus facilement travail et famille. Par ailleurs, plusieurs personnes retraitées et actives ont décidé d'occuper des logements construits ou remis à neuf ces dernières années, situés à distance de marche du circuit de tramway qui relie désormais les principaux pôles d'activités de la ville.

Les artères commerciales locales sont dynamiques et animées, chacune ayant développé sa personnalité propre ainsi que des commerces et des services de proximité qui répondent aux besoins de la population environnante. Au centre-ville, le commerce de détail est florissant. La population des quartiers centraux le fréquente régulièrement tandis que celle des quartiers périphériques y fait de fréquentes visites dans le cadre de sorties. Cette dernière apprécie particulièrement l'authenticité de l'ambiance urbaine qu'elle y trouve.

Une ville démocratique aux moyens financiers adaptés à ses responsabilités

En 2020, un lien de confiance unit la population de Québec, les élus municipaux, les employés de la Ville de Québec.

La participation des citoyennes et citoyens, des groupes communautaires et d'affaires à la vie municipale dépasse depuis longtemps les stades d'information et de consultation. Dorénavant, les élues et élus municipaux ainsi que les fonctionnaires de la Ville de Québec définissent, en collaboration avec la population, les services publics à mettre en place, ainsi que la façon de les rendre disponibles et de les évaluer dans un esprit de démocratie participative. Elle consiste également à élaborer des stratégies de développement et à convenir de l'apport de chacun dans leur mise en œuvre.

La Ville de Québec exerce un leadership rassembleur et utilise divers moyens pour rendre compte à la population des résultats obtenus par ses actions. Elle valorise la créativité à tous les niveaux et exerce une gestion axée sur les résultats.

Le gouvernement du Québec reconnaît à la Ville de Québec des responsabilités exclusives et partagées. Il lui reconnaît également la possibilité de financer ses actions à partir de sources de revenu diversifiées, dont certaines en lien direct avec les risques et bénéfices associés aux initiatives de développement mises de l'avant par la municipalité.

Au cours des dernières décennies, les gouvernements ont investi massivement dans la réfection des infrastructures de la ville pour l'aider à rattraper le retard causé par des moyens financiers trop longtemps insuffisants. De plus, dans la foulée de leurs objectifs environnementaux, ils ont reconnu leur rôle majeur en matière de transport public et ont investi à nouveau de façon importante et soutenue dans son développement.

La Ville de Rimouski **Savoir naviguer ensemble**

La Ville sera innovante, elle encouragera l'expression de notre culture et la participation citoyenne.

Rimouski sera un modèle d'entraide entre les personnes, elle privilégiera le respect de la nature et la conservation du patrimoine.

L'activité économique rimouskoise sera façonnée par les principes liés au développement durable ; elle favorisera la mise en valeur des ressources et de l'expertise locales et elle utilisera la science et la recherche comme levier de prospérité.

Rimouski assumera pleinement ses responsabilités de capitale régionale en offrant des services adéquats et adaptés aux besoins de la population et elle supportera les collectivités avoisinantes.

Ainsi, Rimouski maintiendra l'humain et la famille au centre de ses préoccupations et elle consolidera sa réputation de ville où il fait bon vivre et se réaliser pleinement.

La Ville de Saint-Jean-sur-Richelieu

Saint-Jean-sur-Richelieu est une ville moderne de 95 000 habitants, une ville qui, au fil des ans, inspirée d'une riche tradition industrielle et de services, a su se développer en un pôle économique fort, diversifié et sécuritaire de la grande région de Montréal et reconnue comme telle sur les scènes nationale et internationale. Elle a su maintenir une qualité de vie et de services qui la distingue dans la grande région de Montréal et parmi les villes satellites de la Communauté métropolitaine de Montréal. Ville branchée et reconnue pour la productivité de ses entreprises manufacturières, Saint-Jean-sur-Richelieu a fait siennes les caractéristiques de la nouvelle économie axée sur le savoir, l'innovation et la performance.

Quant à la région de Saint-Jean-sur-Richelieu, la plus peuplée sur la Rive-Sud de Montréal, elle est reconnue pour son potentiel touristique et son caractère agricole. C'est grâce à la rivière Richelieu qui a retrouvé sa vitalité et sa pureté d'antan avec ses riches terres agricoles mises en valeur sur ses deux rives. Saint-Jean-sur-Richelieu, ville et région, est aussi reconnue pour son histoire ainsi que pour l'originalité et la créativité de ses artistes et artisans, par la qualité des musées et attraits touristiques ainsi que par la qualité des événements spéciaux tenus sur son territoire.

La Ville de Shawinigan

Shawinigan 2020, cœur naturel du Québec

En 2020, Shawinigan est reconnue comme un exemple réussi de reconversion économique favorisant l'innovation dans tous les secteurs d'activité et tirant avantage d'une forte collaboration entre les réseaux de l'éducation, de la santé et des entreprises.

Shawinigan a répondu efficacement aux enjeux démographiques en ayant su conserver et même attirer sur son territoire les jeunes familles, sans pour autant priver sa population de souche, et notamment ses aînés, d'une importante gamme de services de qualité, Shawinigan ayant priorisé une prestation de services basée sur l'excellence et sur l'amélioration continue.

Elle offre l'image enviable d'un milieu de vie attrayant, pourvu du meilleur des services urbains aussi bien que d'une nature omniprésente, adéquatement préservée et accessible pour la récréation. Sa population profite d'un cadre de vie exceptionnel mis en valeur par un souci constant d'un aménagement de qualité, axé sur la valorisation de l'ensemble des ressources paysagères disponibles.

Le territoire de Shawinigan est développé selon une approche de consolidation des secteurs d'appartenance historique. Tirant fierté de la créativité et de la solidarité de sa population, Shawinigan continue de bénéficier d'une vie culturelle intense et d'un milieu artistique créateur. L'engagement communautaire est reconnu comme une valeur importante pour le mieux-être collectif et demeure encore un des grands atouts sur lesquels se bâtit Shawinigan au quotidien.

La Ville de Sherbrooke

Sherbrooke, une ville qui, au-delà de son rôle de centre régional de services, veut devenir le foyer de développement régional le plus dynamique au Québec, en misant sur :

- son caractère de ville universitaire ;
- une économie diversifiée, à forte valeur ajoutée ;
- un milieu de vie convivial ;
- un environnement naturel distinctif.

Sherbrooke, une ville partenaire du développement social et ouverte sur le monde.

La Ville de Sorel-Tracy

La vision de Sorel-Tracy est l'image de la collectivité que nous souhaitons d'ici 15 ans. Sorel-Tracy est la porte d'entrée du lac Saint-Pierre, réserve mondiale de la biosphère de l'UNESCO. Cette reconnaissance internationale est le témoignage des riches patrimoines social, industriel et naturel de la région. La population connaît l'histoire qui a forgé l'identité de la collectivité. Elle est consciente de la valeur et du grand potentiel de la municipalité, ce qui lui permet de regarder le futur avec optimisme. Les citoyennes et citoyens ont un fort sentiment d'appartenance envers Sorel-Tracy et ils constituent des ambassadeurs de la région, la faisant rayonner au Québec et dans le monde.

À Sorel-Tracy, nous vivons les avantages associés à la ville tout en bénéficiant des contacts humains possibles dans une plus petite communauté. La municipalité en est une à échelle humaine tout en étant ouverte sur le monde, chaleureuse et accueillante pour les nouveaux arrivants. La collectivité de Sorel-Tracy est équitable, inclusive et solidaire envers ses membres. Ceux-ci favorisent un haut niveau de civisme et de respect envers les autres citoyennes et citoyens. On s'appuie sur une confiance mutuelle entre les élues et élus et les citoyennes et citoyens. Aussi, des efforts sont faits pour que toutes et tous s'intègrent et participent, à leur mesure, au devenir de la collectivité. On favorise dans les quartiers une mixité sociale et un équilibre intergénérationnel.

Le territoire de Sorel-Tracy est utilisé à différentes fins (p. ex. : milieu de vie résidentiel, zone industrielle). Les différents usagers du territoire sont respectueux les uns des autres et cohabitent harmonieusement. Sorel-Tracy est une ville verte ; les boisés y sont protégés. Le milieu de vie est sain et propre, il est exempt de débris et de pollution. Aussi, le fleuve Saint-Laurent et la rivière Richelieu, deux cours d'eau qui font partie de l'identité profonde des Soreloises et Sorelois, sont accessibles à l'ensemble de la population.

Le devenir de Sorel-Tracy est en perpétuelle construction. La participation de toutes les composantes de la société est essentielle pour que ce devenir soit durable. À Sorel-Tracy, chaque citoyenne et citoyen s'engage à sa mesure à la mise en œuvre d'un développement durable, dans sa vie personnelle et professionnelle. Les entreprises sont dynamiques et diversifiées ; elles sont impliquées dans la communauté. Par leur comportement responsable, la population, les entreprises et les institutions s'assurent d'établir un équilibre entre les exigences de notre niveau de vie et la nécessité de préserver la qualité de notre milieu de vie, de notre environnement.

En terminant, les Soreloises et Sorelois sont conscients que les douze municipalités du Bas-Richelieu sont interdépendantes. L'avenir de ces municipalités dépend de différents facteurs, dont celui d'agir en synergie tant sur les enjeux sociaux, économiques, qu'environnementaux. Une cohabitation heureuse entre le milieu urbain et les milieux ruraux est donc souhaitée.

Bibliographie

ARENDR, Randall (1999). *Growing Greener: Putting Conservation into Local Plans and Ordinances*, Washington, D.C., Island Press, 236 p.

BLAIS, Pierre, et Alain CARON (2009). *Faut-il coordonner l'élaboration du plan d'urbanisme et de l'Agenda 21 local ?*, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Québec, 9 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/agenda_21.pdf] (consulté le 17 février 2010)

BOIVIN, Jacques, et Louis MASSICOTTE (2002). « Une vision pour l'avenir : la vision stratégique du développement économique, social et environnemental », *Municipalité*, janvier-février, p. 25-27.

CARIGNAN, Richard, et coll. (2008). *La modélisation de la capacité de support des lacs*, présentation effectuée dans le cadre du Forum national sur les lacs, Sainte-Adèle. [www.forumsurleslacs.org/Document2008/pdf/5-17h15%20%20Louis%20Roy.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CARON, Alain (2008). *Les outils d'urbanisme municipaux au service du développement durable*, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Québec, 39 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/obse_outi_urba_deve_dura.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CARON, Alain (2005). « L'énoncé d'une vision stratégique : un exercice de rassemblement et d'indispensable cohésion d'une collectivité », *Développement social*, vol. 6, n° 2, novembre, p. 47-49.

CARON, Alain (2004). Entrevue réalisée avec M. Joan Camprecios i Hernandez, coordonnateur du Plan stratégique de Barcelone, Barcelone, 13 septembre.

CARON, Alain, et Pierre BLAIS (2009). *Les outils d'urbanisme au service du quartier durable*, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Québec, 2009, 8 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/quartier_durable.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CARON, Alain, et Pierre BLAIS (2007). *Agenda 21 local, schéma d'aménagement et de développement et plan d'urbanisme : trois outils d'une même démarche ?*, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, Québec, 15 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/obse_muni/agenda_21_local.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CARON, Alain, et Roger MARTEL (2005). *La vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social*, ministère des Affaires municipales et des Régions, 38 p. [www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/amenagement/visi_stra.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CHEVALIER, Benoît (2004). « Le plan stratégique de Lévis : une démarche participative », *Urbanité*, novembre, p. 34-36.

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE L'OUTAOUAIS (2006a). *La planification stratégique régionale 2007-2012 de l'Outaouais : une vision commune de notre devenir*, Gatineau, 15 p. [www.cre-o.qc.ca/documents/29-1e2557ec-9f49-4145-a2b6-2d65dce1d7f0.pdf] (consulté le 17 février 2010)

CONFÉRENCE RÉGIONALE DES ÉLUS DE L'OUTAOUAIS (2006b). *La protection des lacs et des cours d'eau, une nécessité pour lutter contre la prolifération des algues bleu-vert : guide à l'intention des citoyennes et des citoyens de l'Outaouais*, Gatineau, 28 p. [<http://www.cre-o.qc.ca/documents/32-9babf675-a409-47bf-976c-78d6b5f42ebe.pdf>] (consulté le 17 février 2010)

DESTATTE, Philippe, et Philippe DURANCE (2009). *Les mots-clés de la prospective territoriale*, Paris, La Documentation française, 63 p.

GODET, Michel (1997). *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2 : *L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 359 p.

GOVERNEMENT DU QUÉBEC (2007). *Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013*, Québec, 87 p. [www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/strat_gouv.pdf] (consulté le 17 février 2010)

LE VERTENDRE (s. d.). Site Web. [www.levertendre.com/index.html] (consulté le 22 mars 2010)

LOINGER, Guy (2005). « La prospective territoriale », *Guide permanent du développeur économique*, avril, 21 p. [www.energie-cites.eu/IMG/pdf/imagine2008_prospective_territoriale_gloinger_fr.pdf?PHPSESSID=08rt31pk6ke165b7uii6n6ele6] (consulté le 17 février 2010)

MASSICOTTE, Louis (1993). *La planification stratégique de l'aménagement du territoire*, ministère des Affaires municipales, Québec, 26 p.

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DE L'ÉNERGIE, DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA MER (2009). « Vers une prospective territoriale post Grenelle de l'environnement – Questions et modes d'emploi », *Le point sur...*, n° 33, novembre, 4 p. [www.developpement-durable.gouv.fr/spip.php?page=article&id_article=11954] (consulté le 29 juin 2010)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (s. d.). *La prise de décision en urbanisme*.

[www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement/outils/amen_outi_avan.asp]

(consulté le 17 février 2010)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES, DES RÉGIONS ET DE L'OCCUPATION DU TERRITOIRE (2009). *Plan d'action de développement durable 2009-2013 : un engagement pour des collectivités viables à la grandeur du Québec*, Québec, 22 p.

[www.mamrot.gouv.qc.ca/publications/dossiers/deve_dura/plan_acti.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS (2009). *Une première liste des indicateurs de développement durable pour surveiller et mesurer les progrès réalisés au Québec en matière de développement durable – Document de consultation publique*, Québec, 58 p.

[www.mddep.gouv.qc.ca/developpement/indicateurs/Indicateurs_DD_Doc%20consultation_12%20juin%202009.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MRC DE LA NOUVELLE-BEAUCE (2009a). *Diagnostic*, Fascicule 6 : *Le milieu rural et urbain*, Sainte-Marie, 24 p.

[www.nouvellebeauce.com/upload/nouvellebeauce/editor/asset/Planification_strat%C3%A9gique_fascicule_6.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MRC DE LA NOUVELLE-BEAUCE (2009b). *La vision stratégique : les défis et les actions*, Sainte-Marie, 30 p.

[www.nouvellebeauce.com/upload/nouvellebeauce/editor/asset/MRCNB_La_vision_strat%C3%A9gique_Les_d%C3%A9fis_et_actions.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MRC DE MEMPHRÉMAGOG (2009). *Projet de Schéma d'aménagement et de développement*, résolution 119-09, 15 avril.

[www.mrcmemphremagog.com/documents/PSAD-versionfinale.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MRC DE MEMPHRÉMAGOG (1998). *Schéma d'aménagement révisé*, règlement 8-98, 16 septembre.

MRC DE TÉMISCAMINGUE (2005). *Plan stratégique du Témiscamingue 2005-2010 : faire du Témiscamingue une collectivité rurale prospère où il fait bon vivre*, Ville-Marie, 53 p.

[www.temiscamingue.net/planstrategique/plan/pdf/planaction.pdf] (consulté le 17 février 2010)

MRC DU DOMAINE-DU-ROY (s. d.). *Charte d'engagement territorial du Domaine-du-Roy*. [www.domaineduroy.ca/menu.php?idDetail=285&idCategorie=8&idSousCategorie=117&idSousSousCategorie]

(consulté le 17 février 2010)

MRC DU DOMAINE-DU-ROY (2007). *Projet de Schéma d'aménagement et de développement*, résolution 2007-243, 13 novembre.

MRC DU DOMAINE-DU-ROY (2005). *Vision stratégique : accompagner stratégiquement le développement*, Roberval, 15 p.

[www.domaineduroy.ca/menu.php?idDetail=75&idCategorie=8&idSousCategorie=117&idSousSousCategorie] (consulté le 17 février 2010)

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2005). *Cities of the Future: Global Competition, Local Leadership*, 184 p. [www.pwc.com/gx/en/government-public-services/issues-trends/index.jhtml] (consulté le 17 février 2010)

PROULX, Marc-Urbain, et coll. (2006). *Scénarios d'avenir, Saguenay–Lac-Saint-Jean*, présentation effectuée dans le cadre du Forum régional sur les scénarios d'avenir, Saguenay.

[vision2025.uqac.ca/forumavril2006/scenariosdavenirforumavril2006.pdf] (consulté le 17 février 2010)

TRÉPANIÉ, Marie-Odile (1995). « La nouvelle génération des plans stratégiques et des schémas d'aménagement au Québec et ailleurs », *À la croisée des chemins : le développement régional et le développement urbain*, actes du colloque tenu les 17 et 18 mai 1994 à l'UQAM, ACFAS, Les cahiers scientifiques 85, Montréal, p. 58-99.

VILLE DE GATINEAU (2009). *Carte des villages urbains et milieux de vie champêtre de la ville de Gatineau*, Gatineau.

VILLE DE GATINEAU (2005a). *Règlement de plan d'urbanisme*, règlement 500-2005, 28 juin.

VILLE DE GATINEAU (2005b). *Règlement de zonage*, règlement 502-2005, 28 juin. [www.ville.gatineau.qc.ca/docs/guichet_municipal/urbanisme_habitation/reglements_urbanisme/pdf/reglement_zonage/R-502-2005_Comp%20adm-015.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE GATINEAU (2003). *Plan stratégique 2003-2007*, Gatineau, 43 p.

VILLE DE LÉVIS (s. d.). *Planification stratégique du territoire de Lévis 2002-03*. [www.planificationlevis.ca/pgvl/PS/strategie] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE LÉVIS (2008). *Schéma d'aménagement et de développement révisé*, règlement RV-2008-07-60, 16 juin.

[www.ville.levis.qc.ca/Fr/Pdf/cit_sad_reg_sad.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONTRÉAL (2009a). *La revitalisation urbaine intégrée en quelques pages*, Montréal, 9 p.

VILLE DE MONTRÉAL (2009b). *Bilan 2007-2009 de mise en œuvre du Plan d'urbanisme de Montréal*, Montréal, 106 p.

[ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,48383608&_dad=portal&_schema=PORTAL] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONTRÉAL (2005). *Règlement sur la Charte montréalaise des droits et responsabilités*, règlement 05-056, 20 juin.

VILLE DE MONTRÉAL (2004). *Plan d'urbanisme*, règlement 04-047, 22 novembre. [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3098684&_dad=portal&_schema=PORTAL] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONTRÉAL (2002). *Compte rendu du Sommet de Montréal*, 5 et 6 juin 2002, Montréal, 59 p.

VILLE DE MONT-TREMBLANT (s. d.). *Plan stratégique de développement*. [www.villedemont-tremblant.qc.ca/ville.php?section=150] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2008a). *Règlement concernant le plan d'urbanisme*, règlement 2008-100, 10 novembre. [www.villedemont-tremblant.qc.ca/servicesMunicipaux.php?section=245] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2008b). *Règlement concernant le zonage*, règlement 2008-102, 10 novembre. [www.villedemont-tremblant.qc.ca/servicesMunicipaux.php?section=245] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2005). *L'État d'avancement de la mise en œuvre du Plan stratégique de développement de la Ville de Mont-Tremblant*, Mont-Tremblant, 12 p. [www.villedemont-tremblant.qc.ca/documents/etats%20avancement.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE MONT-TREMBLANT (2003). *Plan directeur en environnement, Tome 2 : Bilan environnemental et plan d'action*, Mont-Tremblant, 130 p. [www.villedemont-tremblant.qc.ca/servicesMunicipaux.php?section=61] (Consulté le 16 février 2010)

VILLE DE QUÉBEC (2008). *Plan directeur d'aménagement et de développement : suivi des indicateurs*, Québec, 10 p.

VILLE DE QUÉBEC (2005). *Plan directeur d'aménagement et de développement*, règlement R.V.Q. 990, 20 juin. [www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/administration/planification/pdad/index.aspx#pdad] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE QUÉBEC (2004). *Plan stratégique de la Ville de Québec 2004-2008*, Québec, 56 p. [www.ville.quebec.qc.ca/apropos/vie_democratique/administration/planification/docs/plan_strategique.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE RIMOUSKI (2006). *Rimouski 2006 : Savoir naviguer ensemble – Rapport final*, Rimouski, 8 p.

VILLE DE SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU (2008). *Règlement sur les plans d'aménagement d'ensemble*, règlement 0730, 21 janvier. [www.ville.saint-jean-sur-richelieu.qc.ca/web/doc/0730_15juin2009-200962311156.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU (2007). *Plan d'urbanisme*, règlement 0650, 27 mars. [www.ville.saint-jean-sur-richelieu.qc.ca/web/doc/0650-PLANURBANISME-Versionadmin-2008-10-09-20081028133826.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SAINT-JEAN-SUR-RICHELIEU (2004). *Le Guide de la planification stratégique*, Saint-Jean-sur-Richelieu, 147 p. [http://www.ville.saint-jean-sur-richelieu.qc.ca/web/doc/GPSjuin2004_200471111132.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SHAWINIGAN (2007). *Plan stratégique de développement social, urbain et économique*, Shawinigan, 28 p. [www.ville.shawinigan.qc.ca/images/gestionnaire/planification_strategiqueVPF.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SHERBROOKE (2006). *Plan stratégique 2007-2010 : sommaire exécutif*, Sherbrooke, 27 p. [www.ville.sherbrooke.qc.ca/webconcepteurcontent63/000023300000/upload/democratique/plan-stategie.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SHERBROOKE (2005). *Vision de développement, orientations d'aménagement, plan d'action 2005-2015*, Sherbrooke, 35 p. [www.ville.sherbrooke.qc.ca/webconcepteurcontent63/000023300000/upload/democratique/visiondeveloppement.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VILLE DE SHERBROOKE (1998). *Règlement concernant les plans d'aménagement d'ensemble*, règlement 739, 22 juin.

VILLE DE SOREL-TRACY (2006). *Agenda 21 local : un plan d'action pour relever les défis du 21^e siècle*, Sorel-Tracy, 29 p. [www.ville.sorel-tracy.qc.ca/Data/pdf/22.pdf] (consulté le 17 février 2010)

VIVRE EN VILLE (2004). *Vers des collectivités viables : de la théorie à l'action*, Québec, 637 p.



www.mamrot.gouv.qc.ca

*Affaires municipales,
Régions et Occupation
du territoire*

Québec 