



SymbioCity GUIDE du PROCESSUS

À la recherche de synergies pour des villes durables

SymbioCity
SUSTAINABILITY BY SWEDEN

SymbioCity GUIDE DU PROCESSUS

À la recherche de synergies pour des villes durables

NOTES RÉDACTIONNELLES

MANUSCRIT Gunnar Andersson et John Roux, de Ordbildarna AB

CONTRIBUTEURS

Anna Backmann, de SALAR International

Bengt Carlsson, de Ordbildarna AB

Paul Dixelius, de SALAR International

Hans Ericsson, de HEC Consulting

Tor Eriksson, de u-Plan Tor Eriksson

Mats Jarnhammar, de Living Cities

Klas Klasson, de PLANEC

Sixten Larsson, de Ordbildarna AB

Ulf Ranhagen, de KTH Royal Institute of Technology

RÉVISION ANGLAISE John Roux, de Ordbildarna AB

GRAPHISMES ET ILLUSTRATIONS Viera Larsson, de Ordbildarna AB

TRADUCTION FRANÇAISE Avison Communication AB

COORDONNÉES

SALAR International, Stockholm, Suède

Web www.salarinternational.se

Téléphone + 46 8 452 70 00

E-mail info@salarinternational.se

© SALAR International 2014

Fondé par Sida

L'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida) a chargé l'Association suédoise des Autorités locales et des Régions (SALAR) de développer l'approche SymbioCity dans le cadre d'un programme complet mené par le gouvernement suédois pour promouvoir le développement durable des villes et villages. Elle regroupe des programmes de formation, des publications, des supports de formation, et le plus fondamental, une coopération pratique entre les municipalités suédoises et des villes situées dans des pays en voie de développement.

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 2 |
| L'objectif de ce guide | 2 |
| Aperçu de l'approche <i>SymbioCity</i> | 2 |
| Point de départ | 6 |
| ÉTAPE 1 ORGANISATION DU PROCESSUS | 8 |
| Implication des parties prenantes | 8 |
| Développement du processus et des structures | 9 |
| Planification du processus | 10 |
| ÉTAPE 2 ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE | 16 |
| Intégration des systèmes et identification des synergies | 19 |
| ÉTAPE 3 IDENTIFICATION DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS | 38 |
| Établissement d'objectifs à long terme | 39 |
| ÉTAPE 4 DÉVELOPPEMENT DE PROPOSITIONS | 44 |
| Recherche de diverses solutions à un problème | 45 |
| Description de différents scénarios possibles | 46 |
| ÉTAPE 5 ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROPOSITIONS | 52 |
| Évaluation de l'impact social | 53 |
| Évaluation de l'impact environnemental | 54 |
| Évaluation de l'impact économique | 55 |
| ÉTAPE 6 DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE POUR LA MISE EN ŒUVRE | 58 |
| Directives pour la mise en œuvre | 60 |
| ANNEXES – Méthodes et outils génériques | |
| A. Création d'une vision partagée | 64 |
| B. Facilitation efficace des séances de travail | 65 |
| C. Enquête appréciative | 66 |
| D. Analyse SWOT | 67 |
| E. Analyse des champs de force | 68 |
| F. Analyse PESTE(L) | 69 |
| G. Analyse en grille | 70 |
| H. Analyse de l'égalité des sexes dans la planification urbaine | 72 |
| I. La méthode 3R pour l'analyse de l'égalité des sexes | 74 |
| DAVANTAGE DE LECTURE ET DE RESSOURCES | 75 |

INTRODUCTION

OBJECTIF DE CE GUIDE

Ce guide porte sur le processus de l'utilisation de l'approche *SymbioCity*, décrite dans la publication du même nom. Il offre des directives détaillées, des conseils pratiques, ainsi que des méthodes et des outils pour mener des examens de durabilité urbaine et développer des propositions pour améliorer les zones urbaines.

L'approche *SymbioCity* est flexible, et propose une façon de réfléchir et d'agir, plutôt qu'une procédure fixe. Chaque intervention est unique, c'est pourquoi le processus doit être adapté pour fonctionner de manière optimale dans votre situation locale. Les caractéristiques de *SymbioCity* sont:

- › sa **flexibilité**, elle peut être adaptée à différents objectifs et situations locales
- › les premières étapes sont passées en revue et renforcées lors des suivantes, elle est donc **itérative** ou **cyclique**
- › elle implique toutes les parties prenantes, en particulier les groupes **marginalisés**
- › elle encourage une réflexion **holistique** avant d'envisager des solutions et des interventions spécifiques
- › elle souligne l'importance de chercher des **synergies**
- › Elle **intègre** une dimension spatiale, environnementale, socioculturelle, économique et institutionnelle à l'urbanisme durable.

Lorsque l'on s'engage dans le processus *SymbioCity*, le mieux est de commencer les choses avec une vision globale et une évaluation avant d'aller dans le détail. Il est important d'appréhender les atouts, les opportunités, les problèmes et les difficultés d'une situation de manière connectée, afin d'identifier de potentielles synergies, avant d'analyser les causes et développer des solutions.

APERÇU DE L'APPROCHE *SymbioCity*

L'approche *SymbioCity* est une approche intégrée et holistique de l'urbanisme durable, basée sur une expérience approfondie en Suède et dans les pays en voie de développement.

Puisque les villes sont des systèmes complexes et dynamiques, la planification et les examens d'urbanisme durable nécessitent une approche intégrée multidimensionnelle et multifonctionnelle avec de nombreuses parties prenantes. L'approche *SymbioCity* intègre les dimensions spatiale, environnementale, socioculturelle, économique et institutionnelle qui fonctionnent de façon complémentaire ou synergique.

Elle prend en compte différents systèmes et fonctions interconnectés, et implique toutes les parties prenantes pertinentes, afin de réaliser des synergies. La symbiose est

synonyme de synergie, c'est-à-dire l'interaction mutuellement bénéfique. Un principe de la pensée systémique est de prendre en compte toutes les dimensions et fonctions lorsque l'on réfléchit à chacune d'entre elles.

Objectifs de l'approche *SymbioCity*

L'approche *SymbioCity* vise à améliorer l'intégration urbaine, la durabilité et la résilience, ainsi que la qualité de vie de tous les citoyens du présent et futur. Ses objectifs sont:

- › développer des coopérations multisectorielles et multidisciplinaires parmi les parties prenantes;
- › développer les capacités en partageant les connaissances et l'expérience entre parties prenantes;
- › faciliter la coopération entre les parties prenantes locales, régionales et nationales;
- › guider les processus de planification et d'examen de durabilité à différents niveaux;
- › contribuer aux stratégies pour différentes dimensions de durabilité et l'amélioration des zones urbaines sur le court, moyen et long terme.
- › aider les villes et villages à identifier des synergies et des solutions pratiques et intégrées aux systèmes, qui favorisent l'urbanisme durable
- › améliorer des politiques, plans, procédures et pratiques d'urbanisme existants.

Le noyau de l'approche *SymbioCity* est un modèle conceptuel de l'urbanisme durable. Ce modèle place la santé, le confort, la sécurité et la qualité de vie au premier plan du développement urbain axé sur la personne. Il est basé sur la durabilité environnementale, socioculturelle et économique, et repose sur des systèmes urbains, des facteurs institutionnels et des dimensions spatiales.

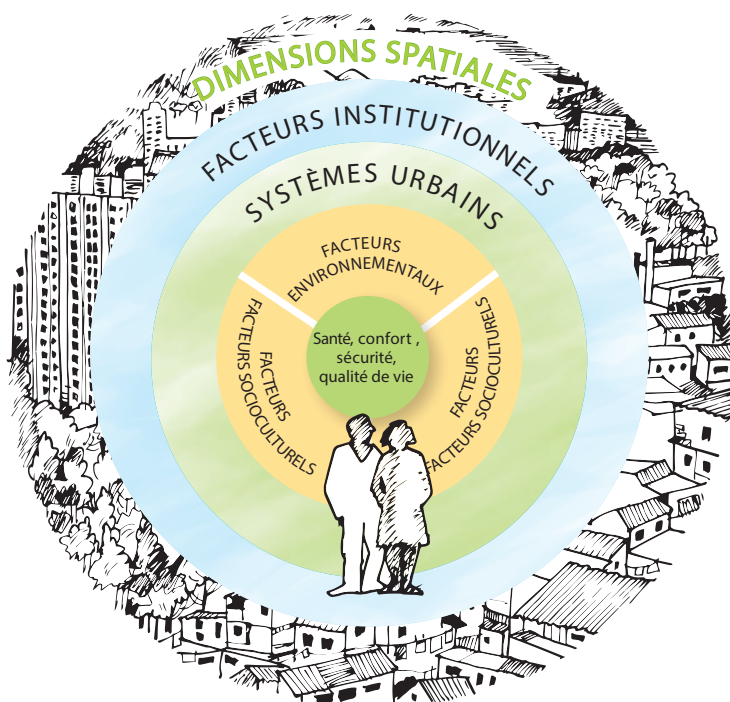


ILLUSTRATION 1
Le modèle conceptuel *SymbioCity*

Une approche systémique intégrée

La durabilité d'un système intégré dépend des synergies existantes entre les sous-systèmes, par exemple, un environnement sain favorise la durabilité économique et sociale. La dimension environnementale est souvent le point d'entrée de l'approche *SymbioCity*, mais en restant toujours connectée aux autres dimensions, comme décrite ci-dessous.

La durabilité environnementale s'acquiert en protégeant les systèmes écologiques et les ressources, afin d'éviter que les activités humaines ne saturent l'environnement. Promouvoir la résilience écologique requiert des moyens financiers, mais génère également une activité économique et crée des emplois favorisant la durabilité sociale.

La durabilité sociale s'acquiert en répondant aux besoins humains grâce aux services de base, à des opportunités d'emploi adaptées et à l'inclusion sociale. Les citoyens ont le droit de prendre part aux processus de développement urbain et civique qui les concernent, et des efforts particuliers sont requis pour inclure les groupes désavantagés et marginalisés. La durabilité sociale est aussi alimentée par l'éducation et la culture, sources d'idées, d'idéaux, de valeurs, d'attitudes et de conscience sociale. Les dirigeants doivent donc faciliter le développement d'une conscience sociale bienveillante et éclairée, et d'une culture civique participative et démocratique.

La durabilité économique s'acquiert avec un développement en harmonie avec les ressources disponibles, sans porter atteinte à l'environnement. Développer l'environnement construit encourage la croissance économique, l'emploi et le bien-être social. Un environnement urbain varié encourage la créativité, l'interaction sociale et l'activité économique.

Il est essentiel que les trois dimensions soient incluses dans tout processus de développement urbain, car combinées, elles augmentent le potentiel pour des synergies à valeur ajoutée.

La participation des parties prenantes: un élément clé

L'urbanisme durable doit impliquer les communautés locales et différents secteurs, c'est pourquoi il est important de communiquer avec leurs représentants et dirigeants. Cela permet également de développer des synergies et partenariats sociaux entre les différentes parties prenantes.

Dans le cadre de l'urbanisme durable, faciliter la participation est un processus social essentiel. L'urbanisme ne peut pas être exclusivement du ressort des urbanistes, car le développement durable requiert la coopération de toutes les parties prenantes et des citoyens, y compris les plus pauvres. S'ils ne s'investissent pas dans le processus ou n'en comprennent pas l'utilité, alors il est voué à l'échec.

La prise en charge par les parties prenantes commence avec une vision participative et des procédures d'évaluation qui impliquent réellement les gens, et motivent une coopération continue entre le personnel municipal et les autres parties prenantes.

Il faut des dirigeants charismatiques et aptes, qui croient en cette vision et qui puissent la communiquer, ainsi que faciliter la compréhension, l'enthousiasme et la participation des autres. Une bonne facilitation du processus est également essentielle, afin de gérer et coordonner les processus de planification et d'examen.

Évaluer les atouts et les opportunités

Les problèmes liés à l'urbanisme semblent souvent insurmontables, et se focaliser uniquement sur ces problèmes peut être démotivant. Alors, abordez-les avec une vision positive du futur, puis effectuez une évaluation équilibrée qui identifiera les atouts et les opportunités, ainsi que les problèmes.

Il est également utile d'appréhender les problèmes en se basant sur les besoins humains, plutôt que de manière abstraite et technique. Dans tous les contextes urbains, il existe du potentiel, des ressources et des opportunités positives à développer, ainsi qu'un intéressant processus de développement et d'apprentissage social.

Nous espérons que ce Guide du processus *SymbioCity* contribuera à vos efforts pour créer une ville plus inclusive et durable, et améliorer la qualité de vie de tous les citoyens. Gardez à l'esprit que personne ne peut tout gérer, mais que tout le monde peut apporter quelque chose! Alors, mettons-nous à la tâche, et travaillons ensemble pour que les choses se concrétisent.

Intégrer l'égalité des sexes

Les hommes et les femmes ont souvent un ressenti différent lorsqu'ils évoluent en ville, c'est pourquoi la planification et le développement urbain doivent prendre ces différences en compte. Mais traditionnellement, l'urbanisme se focalise sur les bâtiments et passe à côté des problématiques hommes-femmes.

La question du genre est importante dans la planification urbaine, puisqu'elle est pertinente dans de nombreux domaines, notamment l'emploi, le logement, les espaces ouverts, le transport et l'environnement. Par exemple, les femmes bénéficient de meilleures opportunités d'emploi en zone urbaine que dans les zones rurales. Cependant, le marché du travail en zone urbaine reste cloisonné et un grand nombre de femmes pauvres n'ont accès qu'aux métiers de domestique, femme de ménage ou vendeuse. Peuvent-elles trouver un logement ou utiliser les transports en commun pour se rendre à leur travail? Si les services et les infrastructures de santé et sanitaires sont améliorés dans les bidonvilles, il y a des chances pour que les femmes en soient les principales bénéficiaires, puisque c'est elles qui vont chercher l'eau et y passent le plus de temps.

Ceux-ci sont des exemples montrant comment l'égalité des sexes et le développement urbain sont associés. Les annexes I et J sont des outils permettant d'évaluer l'égalité des sexes, et peuvent être utilisés et adaptés aux différentes étapes du processus *SymbioCity*.

Les étapes du processus

Ce guide est basé sur le processus en six étapes décrites dans la publication « l'approche *SymbioCity* », Chapitre 6, et sur l'expérience de SALAR International dans le domaine de la facilitation des processus de développement urbain durable à l'échelle mondiale.

Le processus est conçu de manière flexible, pour être adapté au fur et à mesure, car plus l'on progresse plus la suite se dessine et nous paraît évidente. Une approche qui se base sur l'apprentissage par la pratique, procédera à des examens et réorganisations du processus, pour assurer sa flexibilité.

LES ÉTAPES DU PROCESSUS *SymbioCity* SONT

1. Organisation du processus
2. Évaluation de la situation actuelle
3. Identification des principales difficultés et établissement des objectifs
4. Développement de propositions
5. Évaluation de l'impact des propositions
6. Développement d'une stratégie pour la mise en œuvre

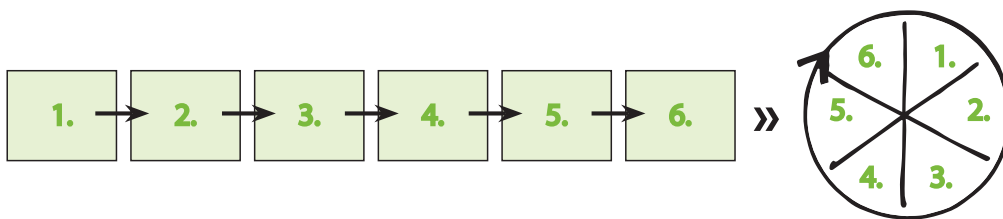


ILLUSTRATION 2
Les six étapes du processus *SymbioCity* peuvent également être considérées comme un cycle qui fonctionne en une série de boucles – voir l'illustration 3.

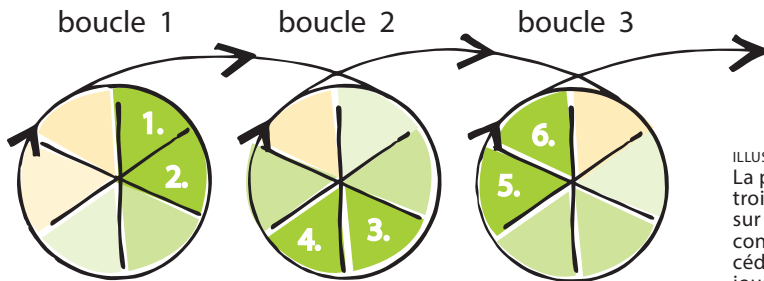


ILLUSTRATION 3
La procédure cyclique de *SymbioCity* comprend trois boucles, chacune portant elle-même sur deux étapes. Pour chaque boucle, il est conseillé de garder un œil sur les étapes précédentes, car elles peuvent souvent être mises à jour et améliorées lors des étapes qui suivent.

Un élément clé du processus *SymbioCity* est la répétition, c'est-à-dire le retour et l'amélioration des étapes précédentes. Bien que les étapes du processus soient séquentielles, vous pouvez revenir en arrière et développer des étapes du début ultérieurement

- > par exemple, l'organisation du processus (étape 1) peut être étudiée à nouveau, si le processus doit être ajusté;
- > l'évaluation (étape 2) peut être approfondie lors d'étapes ultérieures;
- > l'identification des principales difficultés et l'établissement des objectifs (étape 3) peut être revue et améliorée suivant les résultats des étapes 4 et 5.

AVANT TOUTE CHOSE, DEMANDEZ-VOUS

- ➔ Que voulez-vous réaliser avec l'utilisation de l'approche *SymbioCity*? L'objectif, la portée, l'axe et les résultats de votre processus sont-ils bien définis
- ➔ Quelle valeur ajoutée l'approche *SymbioCity* peut-elle apporter à votre processus de développement urbain spécifique?



POINTS DE DÉPART

L'approche *SymbioCity* peut être utilisée

- › pour procéder à des examens et des évaluations de durabilité dans des zones existantes;
- › pour préparer des politiques, des plans et des projets de développement ou de redéveloppement des zones et systèmes urbains;
- › à différentes échelles, de la ville à la banlieue, au quartier, ou pour un projet isolé.
- › avec un point d'entrée sectoriel ou multisectoriel
- › par différentes parties prenantes, comme les municipalités, les promoteurs du secteur privé, ou les citoyens et les organisations communautaires.

Le point de départ pour l'utilisation de l'approche *SymbioCity* dépendra de votre objectif. Lorsque vous effectuerez un examen, le point de départ sera la situation qu'il vous faut évaluer. Lorsque vous entreprendrez la planification ou le développement d'un projet, le point de départ sera généralement une vision globale, ou une idée visant à résoudre un problème existant. Ces processus s'établissent à différentes échelles, pour toute une ville comme pour un projet de développement isolé.

L'approche *SymbioCity* peut vous aider à appliquer une approche systémique intégrée aux processus de développement urbain, pour garantir que les points de vue importants et les potentielles synergies ne soient pas négligés. Bien que ce guide fournisse des directives, des conseils et des outils assez bien détaillés, chaque situation est unique, et vous devez déterminer ce qui est pertinent dans votre cas spécifique.

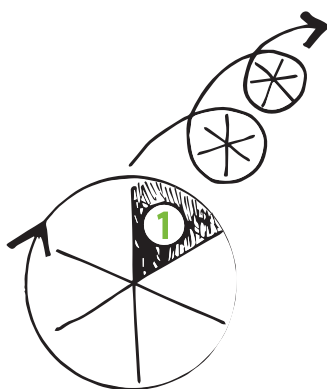


TERMES CLÉS DANS L'INTRODUCTION

| | |
|-------------------------------|--|
| durabilité | la capacité à assurer la pérennité sans engendrer de conséquences environnementales, écologiques, sociales, culturelles ou économiques néfastes sur le long terme |
| parties prenantes | toutes les personnes ayant un intérêt ou étant touchées par un processus, et qui devraient par conséquent y être impliquées (généralement identifiées comme différents groupes et/ou selon le secteur. Par exemple, la population locale, le secteur commercial, d'autres agences gouvernementales, la société civile/les organisations communautaires |
| synergie | interaction mutuellement bénéfique entre différents processus, activités et parties prenantes |
| itératif | retour et développement cyclique d'une activité ou d'une étape précédente dans le but d'améliorer le résultat |
| planification intégrée | prend en compte les dimensions spatiale, environnementale, socioculturelle, économique, systémique et institutionnelle, un fonctionnement transversal et intégré, ainsi que les parties prenantes |
| résilience écologique | la capacité d'un système naturel à se remettre après avoir subi une perturbation |
| vision | description d'une situation future souhaitée |

ÉTAPE 1

ORGANISATION DU PROCESSUS



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Pour garantir une bonne organisation, il faut clarifier les rôles et responsabilités, planifier, organiser et gérer les activités. Cela permet d'économiser du temps et de l'argent, d'encourager la transparence et la prévisibilité, et permet aux.

La réussite d'un examen de durabilité ou d'un processus de planification repose sur bonne planification et organisation. Il faut pour cela décider

- > de l'objectif du processus
- > sa définition et sa portée
- > qui devrait être impliqué, et de quelle manière,
- > où et quand les différentes étapes se dérouleront
- > quelles ressources sont requises.

IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

L'approche *SymbioCity* implique différentes parties prenantes, telles que les décideurs, les partenaires, les participants et les contributeurs. Dans le contexte municipal, les parties prenantes internes clés sont les responsables politiques, les chefs de départements et parfois les dirigeants syndicaux. Les parties prenantes externes peuvent comprendre des agences et départements gouvernementaux à différents niveaux, ainsi que le secteur commercial, les consommateurs et la société civile. Des experts universitaires et des consultants prennent souvent part pour apporter leur expertise technique et faciliter le processus.

L'approche *SymbioCity* encourage une vision plus large concernant les parties prenantes à impliquer, et ne se limite pas à une vision sectorielle, en considérant par exemple que dans un projet de gestion des déchets, l'acteur principal serait le département de gestion des déchets municipal.

Les parties prenantes importantes sont aussi susceptibles d'inclure d'autres départements, comme l'eau et l'assainissement, les infrastructures, la santé, l'éducation, les foyers, les groupes de défense de l'environnement, les entreprises de technologie verte, et d'autres ne venant pas immédiatement à l'esprit.

Bien que les municipalités dirigent généralement les processus de développement urbain, d'autres parties prenantes peuvent utiliser le processus *SymbioCity*, comme les spécialistes de l'urbanisme dans les universités ou les cabinets-conseils, les promoteurs

privés et les organisations communautaires. Cependant, puisque les municipalités sont habituellement en charge des processus de développement urbain, ce guide partira de ce principe.

DÉVELOPPEMENT DU PROCESSUS ET DES STRUCTURES

Les processus d'examen et de planification participatifs complexes requièrent un comité directeur pour gérer l'ensemble du processus et coordonner les différents groupes de travail et de parties prenantes. Il peut y avoir des membres appartenant à plusieurs groupes, et des réunions conjointes où les représentants de différents groupes travaillent ensemble, par exemple lors de séances de travail et d'ateliers conjoints.



Le comité directeur

Un comité directeur est chargé de gérer le processus, et d'assurer la liaison avec l'équipe dirigeante et le conseil municipal, ainsi que les parties prenantes externes clés. Le comité comprend idéalement quelques cadres supérieurs et conseillers municipaux, en tant que leaders disposant d'influence et de pouvoir de façon formelle. Des représentants de groupes de parties prenantes externes stratégiquement importants peuvent également être intégrés.

Le rôle du comité directeur implique

- › assurer le leadership politique et apporter un soutien formel à la mise en œuvre;
- › gérer le processus de manière stratégique;
- › coordonner l'ensemble des travaux;
- › prendre des décisions importantes;
- › gérer les relations publiques et la communication.

Les groupes de travail

L'approche *SymbioCity* met en évidence l'importance des équipes interfonctionnelles et de la vaste implication des parties prenantes dans la réalisation de synergies entre les différents groupes de parties prenantes et les sous-systèmes fonctionnels.

Les groupes de travail devraient donc inclure des spécialistes de différents départements, ainsi que des représentants du gouvernement à d'autres niveaux, de la communauté locale, du monde universitaire et du secteur privé. La composition du groupe de travail, et le profil de chacun de ses membres dépendra de l'objectif de l'intervention en question et sur quoi elle portera.

Groupes de parties prenantes

En plus d'être impliquées dans les groupes de travail, les parties prenantes devraient être sollicitées tout au long du processus comme sources de connaissances et pour contribuer au travail en cours.

FIGURE 4
Possible organisational structure for sustainable urban development planning. Structures can be adapted in specific situations to enhance real stakeholder participation.



QUESTIONS SUR LA PARTICIPATION

- Quels groupes et organisations de parties prenantes doivent être impliqués?
- Pourquoi? Quels sont leurs intérêts et leurs contributions possibles?
- Existe-t-il des conflits d'intérêts et comment peuvent-ils être gérés?
- Comment les différentes parties prenantes seront-elles informées, consultées et impliquées?

Les groupes de parties prenantes peuvent se caractériser selon un secteur, une fonction ou une zone géographique, et un forum général des parties prenantes peut rassembler les représentants des différents groupes pour échanger sur la vision d'ensemble de la durabilité, et le processus de planification ou d'examen.

PLANIFICATION DU PROCESSUS

Commençons dès maintenant à organiser le processus de planification ou d'examen, notamment le calendrier pour les différentes étapes, et pour les rencontres des différents groupes. Le comité directeur doit développer un plan de travail global devant au moins comprendre

- > L'objectif du processus
- > Une organisation formelle
- > Une suite d'activités à mener, dont des réunions internes et des consultations avec les parties prenantes, et qui en est chargé
- > Un calendrier des activités, avec la durée et le délai Remise des rapports, la personne en charge et les délais
- > Les résultats tangibles à obtenir

Tout plan de travail devra être revu et réétudié en continu pendant la durée du projet.

LISTE DE CONTRÔLE DE LA PLANIFICATION DU PROCESSUS

| | | |
|----|---|---|
| 1. | des objectifs clairs et communs | ✓ |
| 2. | les leaders et les parties prenantes sont impliqués et soutiennent le processus | |
| 3. | les parties prenantes et les participants internes et externes clés sont identifiés | |
| 4. | un comité directeur et des groupes de travail sont mis en place | |
| 5. | un plan de travail global est défini et partagé | |
| 6. | des forums / séances de travail / ateliers conjoints sont planifiés | |
| 7. | la communication avec les parties prenantes et leur participation sont planifiées | |
| 8. | les agences gouvernementales nationales et régionales sont informées et invitées à participer | |
| 9. | un plan de gestion de la documentation est défini | |

PLANIFICATION DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

Impliquer les citoyens et les parties prenantes, et s'assurer qu'ils comprennent la nécessité de l'urbanisme durable pour évaluer les situations, développer et mettre en œuvre la vision et les plans est essentiel. L'appropriation du projet sera alors encouragée, comme élément clé pour la durabilité.

Les groupes de parties prenantes ayant un intérêt limité peuvent être sollicités de façon modérée. Lorsque les parties prenantes présentent des conflits d'intérêts ou se retrouvent en compétition, faites-les échanger pour trouver des solutions satisfaisant les toutes les parties. Le processus de participation devrait être flexible, car de nouveaux groupes, représentants et problèmes peuvent faire surface pendant le projet.

Il est particulièrement important de prendre les femmes en compte, et d'intégrer les points de vue des hommes et des femmes, ainsi que des pauvres, dans les processus d'examen et de planification.

DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE ET D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Une communication efficace est essentielle pour la réussite des processus de développement durable, pour informer, impliquer et motiver toutes les parties prenantes. Il s'agit également de développer une stratégie et un plan de communication à utilisation interne et externe, comme élément clé du plan d'ensemble du processus.

DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION

De nombreux supports et moyens de communication peuvent être utilisés pour entrer en contact avec des groupes de parties prenantes particuliers, ou engager le dialogue.

Réfléchissez à :

- ➔ Avec qui doit-on communiquer et pourquoi?
- ➔ Quel sera le meilleur moyen de communication en interne et en externe?
- ➔ Comment engager le dialogue?
- ➔ Quels sont les résultats attendus de notre stratégie de communication?
- ➔ Qui sera responsable de quoi?
- ➔ Comment effectuerons-nous le suivi, l'évaluation et l'amélioration des processus et des résultats de la communication?

Une communication ouverte et honnête

La transparence est un principe de base de la démocratie, il est donc essentiel d'être ouvert et honnête, et de ne pas fournir d'informations partielles, ou de minimiser l'importance de préoccupations et difficultés bien réelles, ou de susciter des attentes irréalisables. Soyez toujours ouvert et clair quant aux « règles du jeu », et les choses que les parties prenantes peuvent influencer ou pas, sinon ils risquent de prendre leurs distances.

DÉVELOPPEMENT D'UN PLAN ET D'UN SYSTÈME DE GESTION DE LA DOCUMENTATION

Les processus d'examen et de planification peuvent engendrer un grand volume de documents très variés, qui doivent être organisés, gérés et accessibles, notamment les comptes-rendus de réunions et d'ateliers, les propositions, les plans et rapports, les présentations, les cartes, les photos, les illustrations, les vidéos, les documents de référence et de correspondance.

Cette documentation (numérique et papier) doit être organisée, pour faciliter les recherches, l'accès et la distribution. Le moyen le plus facile de stocker et partager des données digitales est d'utiliser un support de stockage partagé, l'intranet, Google Docs ou un site Web.

Tous les documents du projet devraient être identifiés avec un logo/un en-tête du projet et de l'organisation, le titre, le type de document (s'il n'est pas inclus dans le titre), la date et le nom de l'auteur. Adoptez ou développez un système pour catégoriser et gérer la documentation, ou vous retrouverez très vite dans la confusion la plus totale.

CONSEILS SUR L'ORGANISATION DU PROCESSUS

- › Considérez le processus d'examen ou de planification comme un programme formel avec des sous-projets clairement définis.
- › Le maire, le conseil municipal, le directeur municipal et l'équipe principale devraient s'approprier la vision et mener le programme.
- › Assurez-vous que la participation et l'appropriation des parties prenantes couvrent tous les aspects du processus.
- › Utilisez des supports de communication variés, notamment des ateliers, des visites sur site, des expositions, des posters, des articles de presse, des présentations vidéo (par exemple, des cas d'étude sur les bonnes pratiques), et des sites Web.
- › Donnez régulièrement des informations à toutes les parties prenantes et au public concernant la progression du programme et des projets.

OPTIONS POUR LA COMMUNICATION ET LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES

LISTE DE CONTRÔLE

| COMMUNICATION | |
|---------------|--|
| 1 | Articles de presse et annonces |
| 2 | Diffusions à la télévision et à la radio |
| 3 | Site Web municipal (section spéciale) |
| 4 | Site Web sur les villes durables, partagé avec les autres parties prenantes |
| 5 | Réseaux sociaux |
| 6 | Posters, annonces et flyers |
| | |
| PARTICIPATION | |
| 1 | Encourager efficacement et inviter les groupes de parties prenantes à participer |
| 2 | Opportunités to comment on published proposals and plans (including on website/s and social Possibilité de commenter les propositions et les plans publiés (dont les sites Web et réseaux sociaux) |
| 3 | Enquêtes - questionnaires, groupes de consultation, entretiens |
| 4 | Réunions communautaires, forums pour les parties prenantes, ateliers |
| 5 | Consultation et implication des représentants des parties prenantes par les groupes de travail internes |
| 6 | Compétitions, par exemple d'aménagement urbain, d'idées de projet, projets positifs pris en charge par les citoyens, exemples de bonnes pratiques pour la durabilité, notamment les écoles et entreprises vertes |
| | |



MÉTHODES ET OUTILS POUR L'ORGANISATION DU PROCESSUS

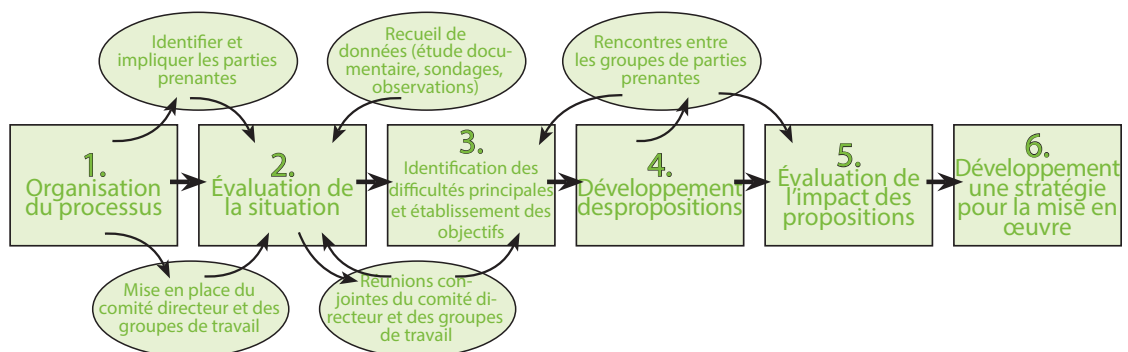
Voici quelques méthodes et outils que vous pouvez utiliser pour organiser le processus. Dans chacun des chapitres, les méthodes et outils ne sont que des suggestions que vous pouvez choisir si vous les trouvez utiles. La seule méthode essentielle requise à chaque étape est d'effectuer des discussions de groupe lors des séances de travail.

Diagramme du processus ou graphique PERT*

Un diagramme du processus met en évidence un processus central et des sous-processus apparentés, comme avec un diagramme du déroulement des opérations. Il montre comment les processus sont connectés plutôt que de les montrer en parallèle et selon un axe temporel formel, comme dans un plan de travail. Un diagramme du processus peut être préalablement dessiné comme brouillon, avant de s'engager dans un plan de travail plus structuré.

* PERT signifie technique d'évaluation et d'examen de programmes (ou projets)

ILLUSTRATION 5
Exemple d'un processus de planification SC



Un planning schedule

Un planning est un outil essentiel pour gérer les processus et projets complexes, car il indique quand les différentes activités ont lieu, notamment les réunions entre les groupes impliqués, et quand le temps et les ressources doivent être attribués. Veillez à inclure la participation et les réunions des parties prenantes dans votre plan de travail, afin de ne pas négliger cet aspect essentiel.

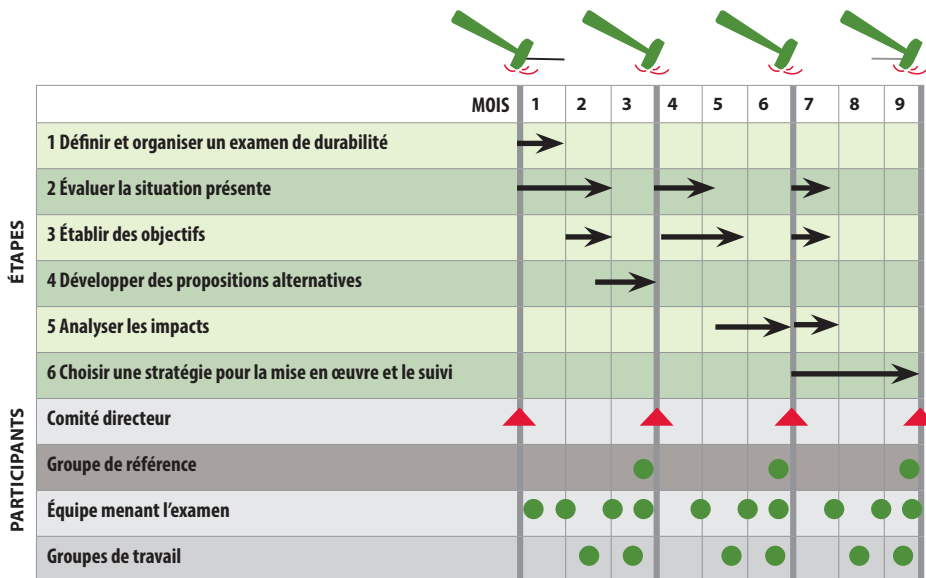


ILLUSTRATION 6
Exemple d'un planning ou diagramme de Gantt



Un plan de travail

Un plan de travail est plus détaillé qu'un planning et se présente sous un différent format, où les activités sont précisées, ainsi que les personnes en charge, les objectifs et les calendriers/échéances pour chaque activité ou ensemble d'activités. Une colonne à l'intention des notes ou commentaires s'avère aussi utile, comme dans l'exemple se trouvant sur la page suivante.

Un plan de travail peut être un planning élaboré, ou un planning peut être un récapitulatif visuel d'un plan de travail, pouvant être affiché au mur pour être régulièrement visualisé et discuté par les équipes de projet et les parties prenantes.

PLAN DE TRAVAIL – SymbioCity X

Première étape (A): 28 janvier – 8 février 2014.

| Ref. | Activity | Responsable | Deliverables | Notes |
|------|---|------------------------|---------------------------------------|--|
| A1 | Séance d'orientation pour les groupes de travail | Groupe de travail (GT) | | |
| A2 | Définir et organiser le travail. Accord sur le plan de travail. | GT | | |
| A3 | Réunion entre le comité directeur (CD) et le groupe de travail | CD/GT | | Présenter le plan de travail au comité directeur |
| A4 | Établissement des faits. Recueillir des données et des informations concernant les conditions environnementales, sociales et économiques ayant un impact sur la durabilité urbaine dans la ville X. | GT | | |
| A5 | Effectuer une analyse SWOT des conditions environnementales, sociales et économiques dans la ville X. | GT | Rapport d'analyse SWOT | |
| A6 | Analyse. Accéder aux données et aux informations collectées. Discuter des sources et des causes des problèmes et de leurs conséquences s'ils ne sont pas solutionnés. | GT | | |
| A7 | Faire l'ébauche d'une arborescence des problèmes basée sur les résultats de l'exercice d'établissement des faits, de l'analyse et du SWOT. | GT | Rapport des problèmes en arborescence | Rapport final prêt pour le 14 février |
| A8 | Préparation de l'atelier pour les parties prenantes. | GT | | |

ILLUSTRATION 7
Exemple de la première page d'un plan de travail

Un diagramme des parties prenantes

C'est un diagramme social ou de connexions, exposant les liens entre les différentes parties prenantes, si elles sont proches/éloignées, importantes/pas importantes (taille de cercles) et les reliant entre elles. Vous pouvez utiliser différentes couleurs selon le type de partie prenante, par exemple, du bleu pour celles de type gouvernemental, vert pour celles de la communauté, et rouge pour le commerce.

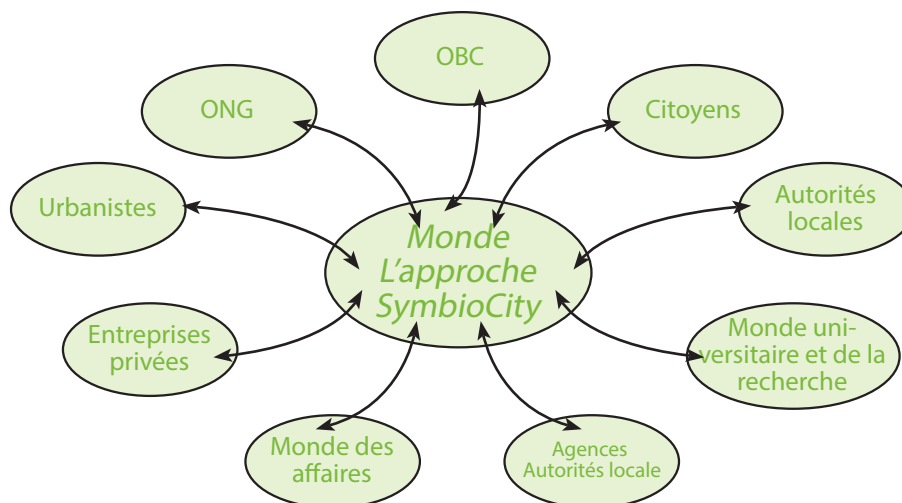


ILLUSTRATION 8
Exemple de groupes de parties prenantes dans un processus SymbioCity

EXEMPLE

ORGANISER UN PARTENARIAT *SymbioCity*

Deux villes ont établi un partenariat pour répondre aux défis urgents de développement urbain, en particulier dans le domaine de l'eau et des déchets.

Un projet de 14 mois a été mis en place afin de mener un examen de durabilité et développer des propositions intégrées. Un comité directeur a été composé avec des représentants des deux villes ainsi que des parties prenantes à l'échelle nationale. Le travail pratique a été attribué à un groupe de travail multidisciplinaire, et le processus a été facilité par un facilitateur externe.

Le soutien politique dans les deux villes a été identifié comme un élément essentiel, à la fois dans le processus de planification et dans la mise en œuvre des projets, ainsi que la clarté du cadre institutionnel pour la coopération. Par ailleurs, les connexions entre le processus de partenariat et les cadres et politiques réglementaires existantes étaient évaluées en continu.

Le comité directeur a agi comme organe de supervision du partenariat en assurant les liens entre les différents niveaux de planification dans les deux villes, où un nombre suffisant de spécialistes ont été impliqués, et où des dispositions et un forum communs étaient exploités pour une forte participation des parties prenantes.

deux villes

eau et déchets

examen de durabilité urbaine

Comité directeur
Groupe de travail

facilitateur externe

soutien politique connexions

TERMES CLÉS DANS L'ÉTAPE 1

symbiose interaction mutuellement bénéfique et interdépendance

jalons événements ou paliers dans un processus où d'importants résultats sont obtenus

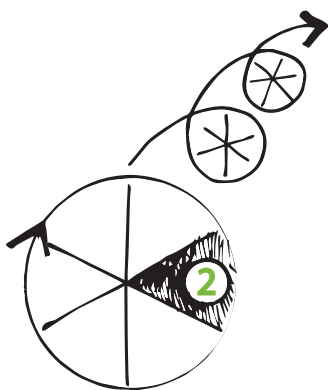
marginalisés exclus ou ignorés

transparence ouverture aux contrôles et au partage actif des informations



ÉTAPE 2

ÉVALUATION DE LA SITUATION ACTUELLE



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Pour trouver des solutions, vous devez commencer par comprendre le problème. Même si vous connaissez la problématique ou avez déjà développé une proposition de projet, il est important de prendre du recul et d'évaluer la situation dans sa globalité avant de décider des priorités et des solutions à y apporter.

L'étape 2 correspond à la phase de diagnostic des dimensions spatiales, environnementales, socioculturelles, économiques, institutionnelles et de systèmes de service, et d'identification des principaux atouts, mais aussi des problèmes et de leurs causes. Pour cela, vous pouvez

- › sonder les parties prenantes afin de connaître leur opinion et leur avis sur la question (résidents ou utilisateurs des services, par exemple);
- › examiner les études et les données existantes, comme le nombre de foyers informels, les niveaux de service et les dossiers d'hébergement et de service en attente;
- › organiser des ateliers de travail regroupant les différentes parties prenantes

Il n'est pas nécessaire de disposer des chiffres exacts à ce stade. Une vision d'ensemble raisonnablement fiable des besoins essentiels en matière de développement, des problèmes, des atouts et des opportunités pour chaque dimension, comme décrit ci-dessous est suffisante.

EXAMEN OU DÉVELOPPEMENT D'UNE VISION

Dans certains cas, la vision existe déjà ou doit être développée pendant la phase de planification, au début de l'Étape 2. En l'absence de vision, les responsables de l'urbanisme doivent impliquer les représentants des principales parties prenantes dans le développement d'une vision partagée inspirante.

Il se peut aussi que la vision existe, mais que les parties prenantes n'aient pas été suffisamment impliquées dans son élaboration. Dans tous les cas de figure, le meilleur moment pour développer ou examiner la vision reste le début de l'Étape 2, après l'organisation du processus. C'est aussi une façon de démarrer le processus de manière positive, plutôt que par l'identification des problèmes. Une vision partagée et positive de l'avenir incite les parties

prenantes à aborder avec courage et optimisme les problèmes souvent nombreux et ardu.

Si la vision a été développée sans une participation suffisante, ou si elle ne tient pas compte de toutes les dimensions incluses dans l'approche *SymbioCity*, envisagez de développer une nouvelle vision, plus durable et intégrée au moyen d'un processus plus participatif. Une vision partagée guide une planification stratégique à long terme. Son développement sera facilité si toutes les parties sont impliquées et leur participation encouragée tout au long du processus. Cette vision doit être à la fois suffisamment éloignée de la réalité actuelle pour inciter les gens à l'adopter et assez proche d'eux pour qu'ils soient convaincus de sa faisabilité. Il faut habituellement compter entre 20 et 30 ans pour une vision globale de développement urbain, ce qui laisse le temps de concrétiser les idées et les ambitions.

Toutefois, l'horizon étant lointain et à long terme, vous pouvez développer et actualiser des visions ou « images fortes » à moyen terme sur trois ou cinq ans, qui jalonnent le chemin menant à la vision à long terme. Une bonne vision comprend des idéaux à défendre et des valeurs essentielles que les responsables et les citoyens estiment suffisamment importantes pour être suivies.

Le développement d'une vision urbaine globale est décrit dans *Get Started, Move Forward*, le guide développé par *SymbioCity* à l'attention des décideurs, car il s'agit d'une responsabilité majeure des élus et des hauts fonctionnaires. Toutefois, ils doivent aussi impliquer ou consulter les parties prenantes internes et externes, y compris les citoyens.

Conseils pour développer et partager une vision

- › Rédigez votre vision ainsi que les valeurs essentielles avec les représentants des principales parties prenantes, puis partagez cette ébauche avec toutes les parties prenantes et le public, et demandez à ce qu'ils vous fassent part de leurs avis et suggestions afin de les sensibiliser à la question et d'encourager leur soutien et leur participation.
- › Expliquez que cette vision n'est que la première étape du processus, et que les conditions, les problèmes et les aspects positifs existants seront étudiés lors de la prochaine étape. Partagez le plan du processus, et précisez que les parties prenantes et les citoyens seront consultés et impliqués.
- › Présentez le concept et la nécessité d'un développement durable et intégré, et encouragez le débat public autour de la question, ainsi que sur l'ébauche de la vision et des valeurs.
- › N'hésitez pas à utiliser différents types de supports et à faire preuve d'imagination pour attirer l'attention et communiquer. Prenez acte des remarques formelles et intégrez les bonnes idées et modifications dans une deuxième version améliorée de la vision et des valeurs.
- › Demandez aux groupes de parties prenantes d'appuyer la vision, en tant que participants et partenaires du processus.

EXERCICE DE VISION: LA VILLE QUE VOUS ALLEZ LAISSER À VOS ENFANTS

« Fermez les yeux et imaginez que devant vous s'étend la ville telle que vous la laisserez à vos enfants dans 25 ans. Décrivez les principales caractéristiques positives de cette ville du futur sensiblement améliorée. Envisagez les aspects spatiaux, environnementaux, socioculturels, économiques, systémiques/de services et institutionnels. »

Cette vision doit être idéaliste, mais concrétisable d'ici 25 ans. Cet exercice peut être réalisé individuellement au sein d'une équipe, en petits groupes dans un atelier de travail, ou dans plusieurs ateliers. Les résultats seront ensuite synthétisés en une vision partagée préliminaire. Vous pouvez à présent partager cette ébauche avec les groupes de parties prenantes et les citoyens pour connaître leurs avis et suggestions, qui alimenteront la version finale.

(Pour en savoir plus sur les processus de vision, reportez-vous à l'Annexe A, Créer une vision partagée, page 64.)

EXEMPLE

VISION D'UNE VILLE VERDOYANTE, PROPRE ET DURABLE EN 2030 CITY IN 2030

Notre ville, un espace où il fait bon vivre

qualité de vie

Un environnement agréable, propre et verdoyant, sa conception durable, son utilisation des technologies et des ressources, son climat social, son humanité et sa coopération, ainsi que ses nombreuses opportunités d'emploi en font une ville plaisante où vivre une vie riche, intéressante et heureuse.

Notre ville, un espace verdoyant

verdoyant

Les parcs et espaces verts sont des lieux de repos et de loisirs recherchés pour leurs massifs floraux, leurs zones ombragées et leurs bassins. Les rues sont bordées d'arbres et de parterres de fleurs magnifiques. Une longue promenade arborée apporte un peu d'ombre le long de la baie.

De petits jardins publics bien entretenus sont plantés d'arbres fruitiers, et depuis le centre-ville, on peut se rendre dans des forêts et des réserves naturelles à pied. Diverses essences d'arbres fruitiers sont plantées le long des berges.

Certaines petites zones industrielles ont été transformées en quartiers résidentiels avec des immeubles d'appartements de deux ou trois étages aux murs végétalisés. Les anciennes mines de sable et d'or sont aujourd'hui des forêts luxuriantes de manguiers.

propre

Notre ville, un espace propre

L'air que nous respirons est aussi pur que celui des montagnes, les rues et les espaces publics sont propres, tout comme nos fleuves et la baie, avec d'agréables lieux de baignade à proximité de la ville. Une majorité de foyers est désormais reliée au tout-à-l'égout et l'usine de traitement produit de l'engrais, du biogaz et de l'eau douce pour irriguer les parcs et les espaces verts qui abritent une grande diversité d'oiseaux.

utilisation optimale
des ressources

Notre ville, un espace utilisant efficacement ses ressources

L'utilisation des ressources naturelles est réduite grâce à la conservation, la réutilisation et le recyclage. Les ressources et les compétences humaines sont valorisées et encouragées. La municipalité coopère avec l'université et les entreprises sur des projets d'écotechnologie, notamment des parcs éoliens et de petites usines hydroélectriques dans les montagnes.

Le prix du carburant a connu une hausse fulgurante, et une nouvelle usine convertit les motos à l'électrique. L'énergie solaire a remplacé les générateurs diesel, notre ville ne dépend presque plus des énergies fossiles, et la pollution atmosphérique est minimale. Des milliers de visiteurs locaux et internationaux viennent chaque année découvrir notre centre d'écotechnologie.

durable

Notre ville, un espace durable

La construction des rues a été revue afin de faire la part belle aux piétons et aux cyclistes, avec des voies de circulation rétrécies pour les transports motorisés. Seuls les bus roulant au biogaz et les voitures électriques sont autorisés dans le quartier d'affaires, et la circulation de transit emprunte désormais les autoroutes de contournement à l'est et à l'ouest de la ville.

Le centre-ville offre des chemins ombragés qui conduisent à une magnifique promenade le long de la plage, animée de petits hôtels et gîtes sur le front de mer. Le développement urbain est entièrement écoconçu d'après le guide d'écoconception urbaine (Urban Eco-design Guide), développé par le processus *SymbioCity* en 2014.

INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET IDENTIFICATION DES



SYNERGIES

Même à ce stade précoce du processus, l'approche *SymbioCity* identifie les synergies existantes et potentielles entre les dimensions. Lors de l'évaluation des différentes dimensions, tenez compte des autres systèmes et des synergies existants et potentiels.

QUESTIONS DIAGNOSTIQUES

- Quelle est la situation des différents groupes de parties prenantes?
- D'après eux, quels sont les principaux atouts et opportunités, ainsi que les besoins et les problèmes?
- Quels sont leurs intérêts et éventuelles contributions?
- Avons-nous impliqué les communautés et les groupes marginalisés?
- Sommes-nous attentifs à leurs avis et leurs besoins, et en tenons-nous compte dans le diagnostic?
- Avons-nous développé un diagnostic intégré qui inclut l'interaction et les éventuelles synergies entre les différentes dimensions et les groupes de parties prenantes?



A. ÉVALUATION DE LA CONFIGURATION SPATIALE (LA VILLE FONCTIONNELLE)

La configuration spatiale urbaine est le cadre qui intègre toutes les autres dimensions, y compris l'environnement physique et construit. L'évaluation de cette dimension vise à identifier les caractéristiques de la structure urbaine et à comprendre les liens existants entre les différentes parties du paysage urbain, ainsi que les tendances passées, présentes et futures.

Évaluez la forme et la structure de la ville ou du territoire concerné en termes de caractéristiques et de critères de durabilité spatiale dans la liste de contrôle ci-dessous.

UTILISATION DES LISTES DE CONTRÔLE

Les listes de contrôle vous permettent de vérifier que vous n'oubliez aucun aspect important. Elles peuvent aussi servir, si vous le souhaitez, à évaluer et hiérarchiser les priorités de façon générale, et de point de départ aux discussions d'évaluation. Elles sont destinées à produire des séances de travail de qualité, et non à s'y substituer.

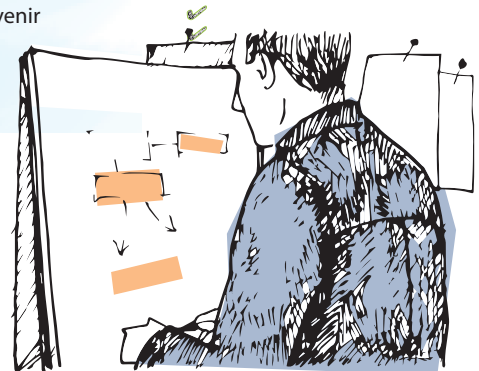
Si vous voulez classer et/ou hiérarchiser les critères, vous pouvez utiliser les barèmes suivants. Classement: 1 = Très insuffisant, 2 = Insuffisant, 3 = Moyen ou acceptable, 4 = Bon, 5 = Excellent. Priorité: E = Élevée, I = Intermédiaire, F = Faible

Les membres du groupe peuvent utiliser ces listes de contrôle, puis élaborer des classements approuvés pour le groupe, pour initier une première discussion là où les classements et hiérarchisations diffèrent. Autre possibilité, les différents groupes d'un atelier peuvent travailler chacun de leur côté sur une liste de contrôle et mettre en commun leurs évaluations et réflexions avec les autres groupes en vue de convenir d'une évaluation générale.



Ce chapitre présente un certain nombre de listes de contrôle visant à saisir les aspects importants des différentes dimensions du développement urbain. Toutefois, l'objectif n'est pas nécessairement de couvrir ces listes de « A à Z », mais plutôt d'utiliser ce qui est pertinent pour votre situation.

Liste de contrôle relative à la planification spatiale



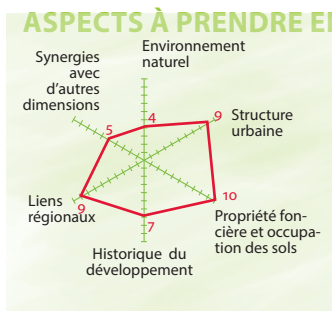
You can use the checklist below to identify positive features, problems and opportunities to
 Vous pouvez utiliser la liste ci-dessous pour identifier les caractéristiques positives, les problèmes et les opportunités pouvant améliorer la structure de la ville. Vous pouvez classer et hiérarchiser les aspects, ou simplement signaler ceux qu'il vous semble important d'intégrer à la discussion. N'hésitez pas à en ajouter d'autres. Par exemple, dans une ville qui compte de nombreux fleuves et cours d'eau, il peut être important d'ajouter leur état, leur utilisation actuelle et potentielle.

SLISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À LA PLANIFICATION SPATIALE



| ASPECTS | Classement | Priorité |
|---|------------|----------|
| 1 Aménagements spatiaux et conformité | | |
| 2 Densité | | |
| 3 Caractéristiques physiques (topographie, environnement naturel, espaces publics, caractéristiques déterminantes, patrimoine historique, etc.) | | |
| 4 Modèle de croissance urbaine | | |
| 5 Mélange fonctionnel | | |
| 6 Intégration spatiale et barrières | | |
| 7 Propriété foncière et occupation des sols | | |
| 8 Liens régionaux, et liens entre ville et campagne | | |
| 9 Tendances de développement (notamment historiques) | | |
| | | |
| | | |

ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE (faites votre propre schéma en toile d'araignée)



- > *Structure urbaine*: caractéristiques positives et négatives, améliorations nécessaires
- > *Propriété foncière et occupation des sols*: terrains disponibles, limitations au développement urbain
- > *Historique du développement*: phases clés, tendances positives et négatives
- > *Liens régionaux*: interdépendances positives et négatives entre la région et le reste du pays
- > *Synergies avec d'autres dimensions*: existantes ou potentielle

MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER LES ASPECTS SPATIAUX



Atelier de recensement des atouts et visite sur place

Vous pouvez commencer par organiser un atelier regroupant les représentants des parties prenantes en vue de recenser les atouts d'une région, puis vous rendre sur place pour observer la situation dans la réalité. Si le territoire en question n'est pas trop vaste, cette visite peut se faire à pied. Si vous étudiez une ville dans son intégralité, envisagez de vous déplacer en voiture afin de visiter un certain nombre d'endroits stratégiques. Revenez ensuite à l'atelier, ou fixez un atelier à une date ultérieure, afin de mettre en commun vos observations et d'entamer les discussions.

Vous pouvez aussi utiliser les processus ci-dessus pour rechercher et recenser les atouts, les obligations/caractéristiques positives et les problèmes.

Systèmes d'information géographique (SIG)

Les systèmes d'information géographique sont des cartes numériques à plusieurs couches,

chacune montrant une dimension différente, pouvant être superposées pour une vue globale ou consultées séparément (le réseau urbain, l'infrastructure d'approvisionnement en eau, l'infrastructure d'alimentation en électricité, les espaces verts, ainsi que les réseaux de voies piétonnes et cyclables, par exemple).

Vous pouvez utiliser un projecteur de données pour projeter les cartes SIG sur un mur et permettre à tous les participants en réunion et en atelier de les utiliser pour mieux comprendre et analyser un territoire ou des systèmes spécifiques.

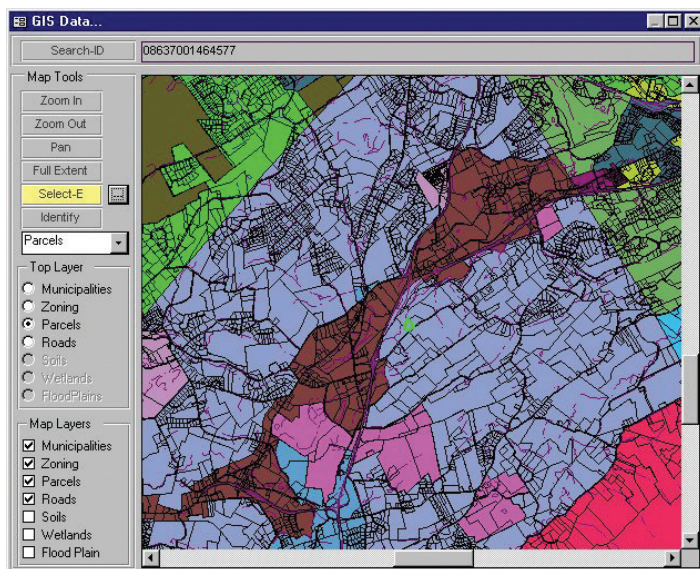


ILLUSTRATION 9
Exemple de carte SIG

Google Maps propose des cartes satellites numériques gratuites, ainsi que des photographies aériennes sur Internet, qui vous permettent d'avoir une vue d'ensemble et d'agrandir une zone pour en avoir une vue détaillée à des échelles différentes. Vous pouvez voir votre ville dans sa totalité, un quartier, un arrondissement, une rue ou un site en particulier et passer d'un niveau à l'autre (cf www.maps.google.com; vous pouvez chercher votre ville, accéder à des photos aériennes du même site et zoomer sur une partie en particulier en cliquant sur la carte ou la photo).

Croquis cartographiques

Vous pouvez dessiner des croquis cartographiques afin de disposer d'une vue d'ensemble de dimensions particulières de la ville, comme les espaces naturels, les principales routes de transport, la répartition des communautés avec différents niveaux de revenus, etc.

Utilisez des tableaux papier ou des cartes dépliantes, ainsi que des crayons et des marqueurs de différentes couleurs pour y ajouter des libellés.

Ces cartes peuvent être utilisées ou développées lors des ateliers et séances de travail pour servir de base à la discussion. Elles peuvent également vous permettre de présenter la situation actuelle et les changements possibles, ainsi que les situations futures. Utilisez un code couleur pour distinguer les différentes dimensions chronologiques et/ou spatiales ou les systèmes.

Schémas en toile d'araignée

Un schéma en toile d'araignée comprend un thème unique qui forme le centre ou le corps de l'araignée d'où partent les pattes (habituellement 6 ou 8) qui représentent ses dimensions clés (une configuration spatiale d'une ville est disponible p. 20). Appliquez une échelle de 1 (très insuffisant) à 10 (excellent) sur chaque patte, et notez chaque

dimension à l'aide de celle-ci.

Reliez ensuite les notes pour obtenir un profil montrant la position de chaque dimension par rapport au centre. Plus la figure est proche du centre et plus elle est petite, plus la dimension ou la situation générale est mauvaise, ce qui vous indique où concentrer vos efforts en matière de développement.

Une « Exposition photo de notre ville »

Une exposition photo est un bon moyen d'illustrer les caractéristiques positives et négatives de la ville, du quartier, du territoire ou encore du système. Vous pouvez envisager de présenter des photos Avant/Après de la même scène, voire d'inclure des photos historiques afin de montrer les changements et les tendances sur une période plus longue. Vous pouvez également tourner une vidéo de référence de la situation présente, puis plus tard une autre montrant les résultats du développement.

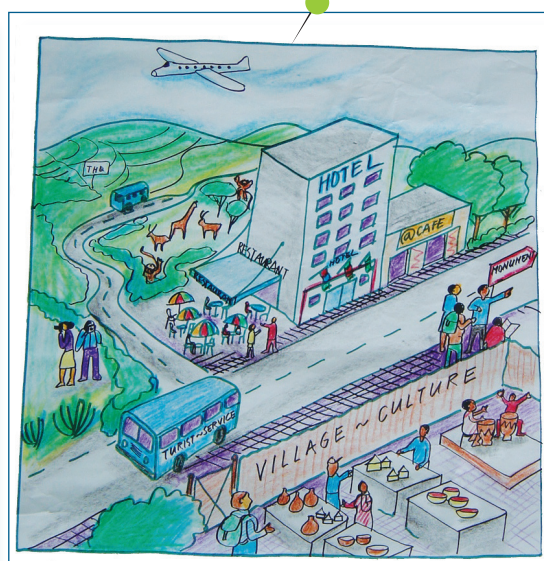


ILLUSTRATION 10
Exemple d'exposition
« Notre ville et son
développement »

Une carte des synergies

Développez un croquis cartographique ou une série de cartes se concentrant spécifiquement sur les interfaces et les synergies entre la dimension spatiale et d'autres dimensions, comme la dimension spatiale et environnementale, spatiale et socioculturelle, spatiale et économique, etc. Utilisez un code couleur pour différencier les dimensions, et ajoutez des légendes pour expliquer.

B. ÉVALUATION DES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX (LA VILLE PROPRE ET VERDOYANTE)

Vous pouvez à présent examiner et évaluer la durabilité environnementale en vous servant de la liste de contrôle proposée ci-dessous.

L'objectif d'une évaluation environnementale est d'identifier les ressources et atouts environnementaux, de comprendre l'impact des activités urbaines sur l'environnement, et d'identifier les principaux défis environnementaux en milieu urbain.

Les aspects environnementaux constituent une préoccupation majeure pour le développement durable en raison des répercussions de plus en plus néfastes des activités humaines sur l'environnement naturel, notamment le dérèglement climatique. Les volets économiques portent, entre autres, sur les atouts et les ressources, le change-

ment climatique, les déchets et la pollution, les technologies vertes, la nature, la santé publique, l'alimentation et l'agriculture. Cette dimension intègre également la qualité de l'environnement bâti, tel que les résidents le vivent.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À LA DURABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

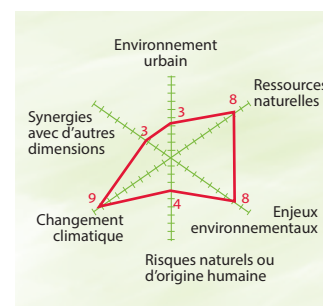
| | ASPECT | Classement | Priorité |
|----|--|------------|----------|
| 1 | protection des atouts environnementaux et des zones vulnérables | | |
| 2 | préservation des ressources | | |
| 3 | limitation de l'expansion urbaine grâce à des structures compactes | | |
| 4 | technologies vertes pour l'infrastructure et les services de transport | | |
| 5 | sources d'énergies renouvelables | | |
| 6 | gestion efficace des déchets | | |
| 7 | recyclage des déchets | | |
| 8 | limitation de la pollution atmosphérique au CO ₂ /des émissions de gaz à effet de serre | | |
| 9 | intégration d'espaces verts dans l'environnement bâti | | |
| 10 | minimisation des risques pour la santé liés à l'environnement | | |
| 11 | agriculture urbaine | | |
| 12 | commercialisation de produits agricoles locaux | | |
| 13 | transports publics accessibles | | |
| 14 | développement mixte et accessibilité des services locaux et des emplois en vue de limiter les déplacements | | |
| 15 | espaces publics/verts ouverts sûrs et de qualité | | |
| 16 | mesures visant à prévenir, atténuer et s'adapter au changement climatique | | |
| | | | |
| | | | |

Identifiez toutes les menaces émergentes ou potentielles liées au changement climatique pouvant affecter le développement urbain (aggravation des conditions météorologiques extrêmes, sécheresse, inondations, hausse du niveau de la mer et tempêtes, par exemple). La planification urbaine doit intégrer des mesures visant à résoudre les causes et atténuer les effets du changement climatique en vue de développer une ville résiliente. Par exemple, aucune construction ne doit être entreprise sur les zones inondables existantes et futures, à moins qu'elles ne soient protégées contre les inondations.

ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE (faites votre propre schéma en toile d'araignée)

Environnement urbain: aspects liés à la durabilité/non-durabilité; intégration de l'environnement bâti/naturel

- > *Ressources naturelles*: atouts et lacunes essentiels; territoires, ressources et atouts à protéger, réhabiliter ou développer
- > *Enjeux environnementaux*: problèmes et tendances essentiels
- > *Risques d'origine naturelle et humaine*: inondations, glissements de terrain, séismes et tempêtes; pollution, déversement de déchets, épuisement des ressources en eau et en



- énergie
- › *Changement climatique*: impact présent et potentiel; causes et effets; mesures visant à l'atténuer et s'y adapter
- › *Synergies avec d'autres dimensions*: existantes ou potentielles

MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER LES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

Menaces du changement climatique et analyse de l'impact

You can use the following table to identify various possible effects of climate change, the threats they pose, and possible. Vous pouvez utiliser le tableau suivant pour identifier différents effets possibles liés au changement climatique, les menaces qu'ils entraînent et les mesures possibles en vue de les atténuer et de s'y adapter.

| EFFET DU CHANGEMENT CLIMATIQUE | MENACES (EXEMPLES) | AMPLEUR/ GRAVITÉ DE L'IMPACT F-M-E | NIVEAU DE RISQUE /PROBABILITÉ CLASSEMENT F-M-E | MESURES D'ATTÉNUATION | MESURES D'ADAPTATION |
|--------------------------------|--|--|--|-----------------------|----------------------|
| Hausse des températures | Hausse des températures été | Augmentation des risques d'incendie en | | | |
| Sécheresse | Diminution des ressources et de l'approvisionnement en eau | | | | |
| Hausse du niveau de la mer | Inondation des basses terres et des implantations sauvages | | | | |
| etc. | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Ce tableau peut servir de point de départ à une séance de brainstorming et de cadre à de futures discussions, évaluations et recherches sur les principales menaces. N'oubliez pas que la prévention du changement climatique exige de limiter les émissions de CO₂ causées par les carburants fossiles à l'origine du réchauffement climatique, et de planter des arbres et de la végétation qui absorbent le CO₂.

Analyse SWOT

Une analyse SWOT, de l'anglais Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, se concentre sur les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces en lien avec la résilience d'un territoire, autrement dit sa capacité à supporter les impacts des menaces et changements potentiels. (Pour savoir comment réaliser une analyse SWOT, reportez-vous à l'Annexe D, p. 67.)

Cartographie spatiale et analyse

(Cf Section A, Outils, précédemment dans ce chapitre, p. 20.)

C. ÉVALUATION DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE (LA VILLE À TAILLE HUMAINE)

Les villes sont destinées aux personnes, et la dimension socioculturelle de la durabilité

concerne le cadre de vie et les conditions sociales, les relations entre les groupes, les niveaux d'inégalité ainsi que l'éducation, la conscience et la culture des citoyens. Dans les villes qui connaissent un fort taux de développement, la pauvreté est un problème et un défi considérables.

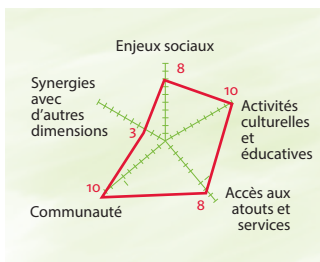
L'évaluation de cette dimension vise à mieux comprendre les enjeux socioculturels importants dans la ville, la répartition spatiale des revenus, des services et de l'accès à d'autres ressources, et à renforcer la prise de conscience autour des questions d'inclusion et de participation au développement urbain.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À LA QUALITÉ DE VIE

| | ASPECT | Classement | Priorité |
|----|---|------------|----------|
| 1 | hébergement | | |
| 2 | sécurité d'occupation | | |
| 3 | sécurité alimentaire | | |
| 4 | eau et assainissement | | |
| 5 | gestion des déchets | | |
| 6 | services de santé | | |
| 7 | accès à l'éducation | | |
| 8 | qualité de l'éducation | | |
| 9 | sûreté et sécurité/limitation de la criminalité | | |
| 10 | esprit de communauté et responsabilité civique | | |
| 11 | possibilités de revenus et de moyens de subsistance | | |
| 12 | mobilité via les transports publics | | |
| 13 | accès aux services | | |
| 14 | accès aux activités culturelles | | |
| 15 | accès à l'information et aux médias | | |
| 16 | accès aux/intégration de zones vertes | | |
| 17 | qualité de l'environnement/absence de pollution | | |
| 18 | qualité de l'environnement bâti | | |
| 19 | sécurité sociale pour les personnes pauvres, sans emploi et âgées | | |
| 20 | participation à la vie civique/gouvernance démocratique | | |
| 21 | information publique et transparence | | |
| 22 | tolérance et harmonie entre les groupes | | |
| 23 | sentiment d'appartenance et communauté | | |
| 24 | égalité des classes raisonnable/répartition équitable des revenus (coefficient de Gini) | | |
| 25 | qualité de vie globale pour la majorité des citoyens | | |
| 26 | qualité de vie globale pour les citoyens les plus pauvres | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE – faites votre propre schéma en toile d'araignée

› *Enjeux sociaux*: caractéristiques sociales positives et négatives et différences entre les



- territoires
- › *Activités culturelles et éducatives*: arts, sports et loisirs
 - › *Accès aux atouts et services*: accès aux ressources, installations et services pour différents groupes/secteurs
 - › *Communauté*: groupes communautaires actifs; cohésion sociale
 - › *Synergies avec d'autres dimensions*: existantes ou potentielles, mais absentes

MÉTHODES ET OUTILS POUR ÉVALUER LES ASPECTS SOCIOCULTURELS



Analyse SWOT

(Pour savoir comment réaliser une analyse SWOT, reportez-vous à l'Annexe D, p. 67.)

Cartographie de la pauvreté

Vous pouvez créer ou utiliser une grande carte schématique existante (ou une carte SIG) représentant les différents secteurs de la ville afin de montrer les différences de revenu (les degrés de richesse et de pauvreté), par exemple en attribuant une couleur différente à chaque secteur comme ci-dessous.

| | |
|--|---|
| | Classes riches/supérieures |
| | Classes aisées/moyennes supérieures |
| | Classes moyennes |
| | Classes inférieures à la moyenne/moyennes inférieures |
| | Classes pauvres/inférieures |

Coloriez les secteurs de votre carte en fonction de la couleur correspondant à leur niveau de revenu. Les secteurs comportant plusieurs niveaux de revenus peuvent être coloriés de différentes couleurs selon les parties concernées, par exemple une implantation sauvage sur un terrain vague dans une zone majoritairement aisée (ou inversement).

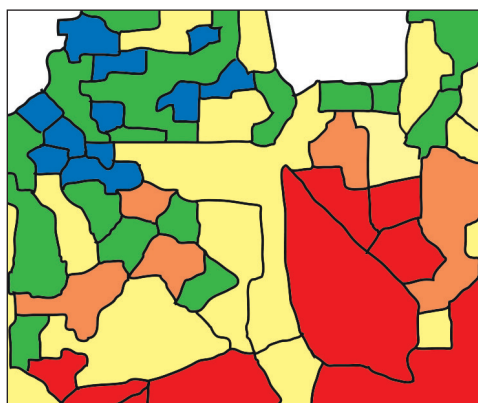


ILLUSTRATION 11
Carte de la pauvreté dans une partie de la ville

Comme la pauvreté est un objectif à long terme important pour votre ville. Elle peut vous aider à discuter des objectifs et à donner la priorité à certains territoires et communautés.

Exercice de l'expérience des citoyens

Formez trois groupes (ou plus) afin de représenter les secteurs où vivent les classes riches, moyennes et pauvres. Chacun doit imaginer la journée type d'une personne vivant dans

son quartier (par exemple, Où vivez-vous? Que faites-vous pendant la journée? Quels problèmes rencontrez-vous? Qu'aimez-vous ou n'aimez-vous pas dans votre ville?). Demandez-leur aussi d'imaginer quelles différences ils voudraient voir dans leur vie et dans la ville dans 25 ans.

Demandez ensuite à chaque groupe de présenter l'expérience de leur citoyen type aux autres groupes.

D. ÉVALUATION DE L'ÉCONOMIE URBAINE (LA VILLE PROSPÈRE)

La dimension économique de la durabilité urbaine intègre des enjeux tels que l'emploi, l'investissement, la production et la consommation, les atouts et les ressources, la pauvreté, le financement municipal, etc.

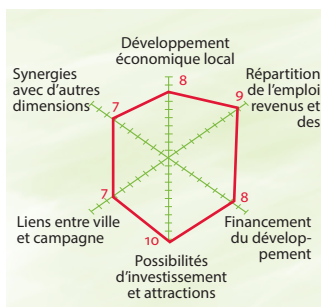
L'évaluation de la dimension économique vise à identifier les atouts et les freins au développement économique urbain, à comprendre les sources de revenus et l'emploi, à renforcer la connaissance des structures économiques locales et de la répartition par secteur, et à analyser les possibilités de financement réelles et potentielles du développement urbain.

Vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante comme point de départ aux discussions d'évaluation sur la dimension économique du territoire en question.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'ÉCONOMIE URBAINE

| | ASPECTS | Classement | Priorité |
|----|--|------------|----------|
| 1 | Actifs et passifs économiques | | |
| 2 | Possibilités, nécessités et enjeux économiques | | |
| 3 | Industries locales et viables dans le secteur de la production et du service | | |
| 4 | Production locale répondant aux besoins locaux | | |
| 5 | Niveaux d'emploi | | |
| 6 | Soutien social aux personnes sans emploi et indigentes | | |
| 7 | Équilibre entre secteurs formels et informels | | |
| 8 | Industries et secteurs durables, propres et écologiques | | |
| 9 | Utilisation durable des ressources naturelles | | |
| 10 | Sources d'énergie | | |
| 11 | Gestion des déchets et contrôle de la pollution | | |
| 12 | Dans quelle mesure l'économie répond aux besoins fondamentaux de chacun | | |
| 13 | Égalité (différence entre les zones d'habitation riches et pauvres et les conditions de vie) | | |
| 14 | Soutien au développement économique local | | |
| 15 | État des finances de la ville (déficit budgétaire, dette, audits favorables) | | |
| 16 | Financement des services publics et développement économique local | | |
| | | | |

ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE – pour évaluer les facteurs institutionnels



- › *Développement économique local (DEL)*: principaux secteurs; changements dans le temps; secteurs formels et informels; facteurs de DEL; soutien aux petites entreprises
- › *Répartition de l'emploi et des revenus*: principaux employeurs; emploi et moyens de subsistance dans le secteur informel; répartition spatiale des revenus
- › *Financement du développement urbain*: sources des recettes municipales et financement en capital Possibilités et attractions d'investissement: soutien aux entreprises; facteurs incitatifs et dissuasifs pour les investisseurs, les entreprises et les touristes
- › *Liens entre ville et campagne*: échange de produits et services; ressources naturelles régionales; transport; exode rural
- › *Synergies avec d'autres dimensions*: existantes ou potentielles (possibilité de présentation sous forme d'extensions ou de «doigts» sur chaque«patte» du diagramme en araignée, comme dans une carte mentale).

MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER LES ASPECTS ÉCONOMIQUES



Cartes SIG/spatiales (répartition spatiale de la pauvreté, par exemple)

(Cf. section précédente.)

Analyse SWOT ou en grille de l'économie locale

Vous pouvez réaliser une analyse SWOT de l'économie locale. (Pour savoir comment réaliser une analyse SWOT, reportez-vous à l'Annexe D, p. 67.)

Analyse des champs de force: facteurs facilitant ou freinant le développement économique

Cet outil permet d'évaluer le potentiel de changement ou de développement de toute situation, en identifiant les forces ou facteurs positifs et négatifs. (Pour savoir comment réaliser une analyse des champs de force, reportez-vous à l'Annexe E, p. 68.)

Discussions de groupe et ateliers sur les actifs/passifs, les problèmes et les défis économiques

(Pour savoir comment animer des discussions de groupe, reportez-vous à l'Annexe B, p. 65.)

E. ÉVALUATION DES FACTEURS INSTITUTIONNELS (LA VILLE BIEN GÉRÉE)

Le principal facteur institutionnel à évaluer est l'efficacité de la municipalité, et sa capacité à fournir les services et à s'engager dans le développement durable. D'autres niveaux de gouvernance peuvent aussi être impliqués. Par exemple, le maintien de l'ordre peut être une fonction provinciale/nationale. Vous pouvez également évaluer les zones où la gouvernance fait défaut (transport public informel reposant sur les taxis dans de nombreuses villes en plein développement, par exemple).

Des organismes de la société civile peuvent aussi être impliqués dans la gouvernance locale, comme les associations de droits civiques, de résidents et divers types de partenariats (forums sur le développement économique local impliquant divers groupes de parties prenantes ou forums sur la police de proximité, par exemple).

L'évaluation des aspects institutionnels vise à renforcer la connaissance des structures et des processus administratifs et décisionnels, et à identifier les enjeux majeurs liés à la participation et à l'inclusion.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE AUX FACTEURS INSTITUTIONNELS

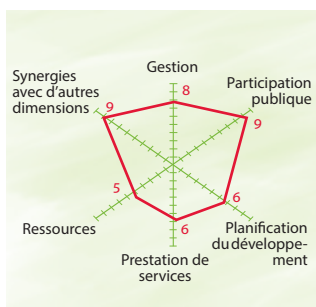
| ASPECTS | | Classement | Priorité |
|---------|---|------------|----------|
| 1 | LEADERSHIP | | |
| | dirigeants politiques représentatifs et efficaces | | |
| | vision, valeurs et culture | | |
| | stratégie | | |
| | structure organisationnelle | | |
| | mobilisation des ressources | | |
| 2 | GESTION | | |
| | efficacité de la gestion | | |
| | gestion des performances et responsabilisation | | |
| | gestion financière | | |
| | gestion des actifs et maintenance de l'infrastructure | | |
| 3 | RESSOURCES | | |
| | coopération entre fonctions | | |
| | ressources financières suffisantes | | |
| | ressources humaines suffisantes | | |
| 4 | PRESTATION DE SERVICES | | |
| | capacité de prestation de services et compétences techniques | | |
| | processus de prestation de services | | |
| | qualité de service (vous pouvez établir une autre liste de contrôle pour évaluer tous les services) | | |
| | partenariat entre service public et service privé | | |
| 5 | COMMUNICATION, COLLABORATION ET PARTENARIATS | | |
| | communication publique, ouverture et transparence | | |
| | consultation et participation du public | | |
| | partenariats et collaboration | | |
| | soutien des autres niveaux de gouvernance | | |
| | réactivité face aux clients et citoyens | | |
| | mécanismes de dépôt d'avis et de plaintes | | |
| 6 | GOUVERNANCE | | |
| | administration propre/absence de corruption | | |
| | gouvernance urbaine globale | | |
| | UN ENVIRONNEMENT SOCIOÉCONOMIQUE SÛR ET BIEN GÉRÉ | | |
| | ABSENCE DE CORRUPTION | | |
| | | | |

Vous pouvez commencer par une analyse SWOT, puis vérifier à l'aide de la liste de contrôle ci-dessus si tous les aspects sont couverts. Chaque service fonctionnel peut aussi s'autoévaluer de la même manière.

Il est possible d'impliquer des parties prenantes externes dans cette évaluation afin de connaître le point de vue des citoyens et des clients. Les facteurs prioritaires qui obtiennent une mauvaise évaluation devront être analysés et résolus aux Étapes 3 et 4.

ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE – faites votre propre schéma en toile

- › *Gestion*: rôles et responsabilités clairs, processus décisionnel efficace, gestion des performances, communication et coopération transversales



- > *Participation publique*: implication des parties prenantes
- > *Planification du développement*: stratégie et plan de développement intégrés; priorités stratégiques claires
- > *Prestation de services*: bons et mauvais services, stratégies de prestation
- > *Ressources*: humaines, financières, infrastructure
- > *Synergies avec d'autres dimensions*: existantes ou potentielles

MÉTHODES ET OUTILS POUR ÉVALUER LES FACTEURS INSTITUTIONNELS



Analyse des champs de force (cf Annexe E, p. 68)

Analyse SWOT ou en grille (cf Annexes D et G, pp. 67 et 70)

Classement des services et discussion

vous ne l'avez pas encore fait, commencez par développer un catalogue de tous les services municipaux. Élaborez ensuite une liste de contrôle pour les classer et/ou pour entamer une discussion et une évaluation qualitative.

F. ÉVALUATION DES SYSTÈMES URBAINS ET SYNERGIES (l'approche the SymbioCity)

L'approche *SymbioCity* voit une agglomération, quelle que soit son échelle, comme un

| SERVICES DES EAUX | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|--|---|
| HORAIRES : TOUS LES SERVICES SONT OUVERTS DU LUNDI AU VENDREDI, DE 8 H 30 À 16 H | | | | |
| SERVICE | SERVICE ET LIEU | CONTACT/ NUMÉRO DE TÉLÉPHONE | NORMES DE SERVICE (TEMPS DE RÉPONSE, NIVEAU DE SERVICE, COÛT) | EXIGENCES/CONDITIONS D'ACCÈS AU SERVICE |
| PAIEMENTS ET QUESTIONS RELATIVES À LA FACTURATION | Comptoir pour les versements | 029-12345 | Temps d'attente max: 1 h Rectification de facture: 5 jours | Dernier compte |
| RACCORDEMENTS ET INSTALLATION DU COMPTEUR | Technique, bureau 46 | 029-23456 | 5 jours Compteur sur le trottoir, raccordement à la limite du site \$500 | Titre de propriété, numéro ERF, identité |
| PROBLÈMES TECHNIQUES : COMPTEUR DÉFAILLANT, RUPTURE DE CANALISATION, FUITES, ÉGOUTS BOUCHÉS, ETC. | Technique, bureau 46 | 029-34567 | Urgence: 2 h, sinon 48h Pas de réparations sur site. Gratuit. | Néant |
| INDIGENT SERVICE AUX INDIGENTS : POUR LES FOYERS NE POUVANT S'ACQUITTER DE LEURS FACTURES | Finance, bureau 23 | 029-45678 | Individual agreement, depending on your circumstances Enquête et accord de convention individuelle sous 14 jours, selon votre situation. Gratuit. | Revenus du foyer inférieurs à 2 500 \$, liste et identité des personnes composant le foyer, facture municipale, inscription au chômage (le cas échéant) |

ILLUSTRATION 12
Exemple de page d'un Catalogue de services

système complexe composé de plusieurs sous-systèmes fonctionnels, et souligne l'efficacité de l'intégration et de la coordination des sous-systèmes en vue d'aboutir à des synergies. L'évaluation de cette dimension vise à améliorer la compréhension des composantes des systèmes urbains (principales caractéristiques, qualité, arriérés, etc.) et leur niveau existant et potentiel de coordination et de coopération.

Les sous-systèmes fonctionnels regroupent:

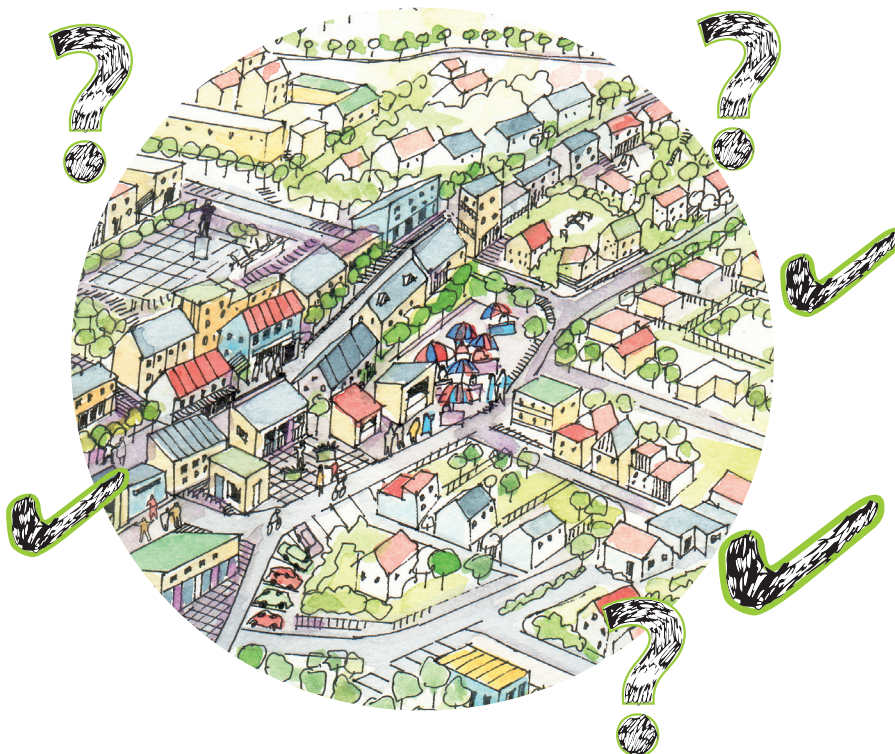
- › les systèmes d'entrée qui procurent l'eau, l'énergie, la nourriture et d'autres commodités;
- › les systèmes de sortie qui gèrent les déchets, les eaux usées et pluviales, et la pollution;
- › les systèmes de service (hébergement, infrastructure de transport, sûreté, services de sécurité et d'urgence, services sanitaires, sociaux, culturels et éducatifs, par exemple);
- › les systèmes institutionnels municipaux qui gèrent et coordonnent les autres systèmes.

Lors de l'évaluation des différentes dimensions, vous identifierez sans doute quelques synergies existantes entre les systèmes, et des synergies potentielles entre des systèmes ou des fonctions qui pourraient gagner en efficacité et en durabilité, par exemple:

- › Comment canaliser et contenir naturellement les eaux pluviales afin d'améliorer les espaces verts, et les utiliser pour l'irrigation en vue de réduire la pression sur les services des eaux et la capacité de traitement?
- › Comment intégrer des voies piétonnes et cyclables dans des corridors verts pour aboutir à une synergie entre les objectifs environnementaux, de mobilité, de loisirs et de santé publique? Comment transformer la gestion des déchets en ressource précieuse tout en créant des emplois et en réduisant les impacts négatifs sur l'environnement et la santé?

Une telle approche tient systématiquement compte d'une fonction, d'un sous-système ou d'un service par rapport aux autres, et de son intégration à l'ensemble du système urbain en vue d'aboutir à la vision et aux objectifs de durabilité.

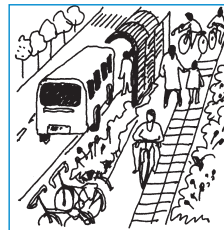
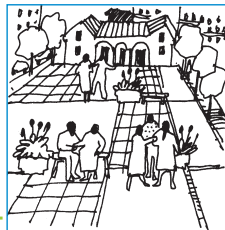
S LISTE DE CONTRÔLE YRELATIVE À L'INTÉGRATION DES SYSTÈMES ET AUX SYNERGIES



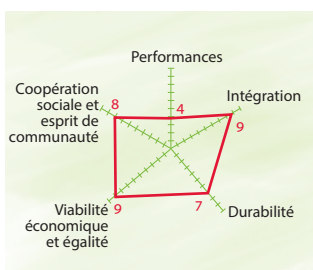
| ASPECT | Classement | Priorité |
|--|------------|----------|
| 1 captage et utilisation des eaux pluviales | | |
| 2 recyclage des eaux grises pour les jardins et l'agriculture urbaine | | |
| 3 utilisation des eaux usées dans les systèmes énergétiques | | |
| 4 recyclages des déchets en ressources | | |
| 5 utilisation de matériaux locaux et naturels dans la construction | | |
| 6 production propre visant à réduire les déchets | | |
| 7 compostage des déchets organiques qui seront utilisés dans l'agriculture urbaine | | |
| 8 production d'électricité à partir de sources d'énergie naturelles et renouvelables (éolien et solaire) | | |
| 9 intégration de voies piétonnes et cyclables aux espaces verts et aux rues | | |
| 10 promotion d'une nutrition et d'un mode de vie sains, et réduction des risques pour la santé liés à l'environnement en vue de diminuer la demande en services de santé | | |
| 11 implication des communautés locales et des établissements scolaires, projets environnementaux, recyclage et agriculture urbaine | | |
| 12 création de zones pour une agriculture urbaine biologique liées aux espaces verts et aux sites de compostage pour améliorer la nutrition et la santé | | |
| 13 forums sur la police de proximité/programmes de surveillance du voisinage | | |
| 14 centres multiservices (« guichet » unique de services) | | |
| 15 facturation consolidée des services | | |
| | | |
| | | |
| | | |



AS-



PECTS À PRENDRE EN COMPTE (faites votre propre schéma en toile d'araignée)



- › *Performances*: niveaux de service et qualité dans différents secteurs
- › *Intégration*: synergies entre secteurs, fonctions et services
- › *Durabilité*: durabilité des systèmes urbains par rapport aux dimensions environnementales, socioculturelles et économiques
- › *Viabilité économique*: économies et génération de revenus grâce aux synergies
- › *Coopération sociale et esprit de communauté*: synergies sociales, participation et partenariats

Qualité de vie et bien-être généraux qu'expérimentent les citoyens et les visiteurs, tous aspects confondus.

MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER LES SYSTÈMES ET LES SYNERGIES



Recensement des synergies existantes et potentielles des systèmes

Par exemple, dessinez en parallèle des diagrammes de processus ou des diagrammes PERT représentant les étapes clés du

- > processus de gestion des déchets solides;
- > processus de gestion des eaux usées;
- > processus de production énergétique.

Cherchez ensuite les synergies existantes et les synergies potentielles. Utilisez des couleurs différentes pour relier les processus. Par exemple, les déchets organiques peuvent être utilisés pour le compost et la production de biogaz.

Cette analyse peut conduire à planifier des connexions et des synergies, ainsi que des changements dans l'un des processus, voire les deux, pour y parvenir, comme la séparation des déchets organiques d'un côté et le développement de site de compostage et de production de biogaz de l'autre.

Analyse SWOT sur l'intégration des systèmes et les synergies

Vous pouvez procéder à une analyse SWOT en vous concentrant sur l'intégration et les synergies. (Pour savoir comment réaliser une analyse SWOT, reportez-vous à l'Annexe D, p. 67.)

Analyse PESTE(L)

L'analyse PESTE est utilisée un peu partout dans le monde comme point de départ à l'analyse du développement (passé, présent et futur) de l'environnement externe ayant un impact sur une entreprise, une communauté, une activité ou un projet. PESTE signifie Politique, Économique, Sociologique, Technologique et Écologique. Des versions plus récentes y ont également ajouté un L pour Légal, et parfois même d'autres aspects.

(Pour en savoir plus sur l'analyse PESTE(L), reportez-vous à l'Annexe F, p 69.)

MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER LA SITUATION ACTUELLE



Analyse SWOT

(cf Annexe D, p. 67)

Analyse en grille

Une analyse en grille utilise le cadre suivant

CONSEILS POUR ÉVALUER LA SITUATION ACTUELLE

- Évaluez les points forts, les atouts et les caractéristiques positives, mais aussi les problèmes, les lacunes et les défis.
- Évaluez les menaces et les opportunités.
- Identifiez et comprenez les principales causes de problèmes. Il s'agit d'un aspect essentiel de votre diagnostic, qui vous sera utile au moment de développer des solutions et des propositions à l'Étape 4.
- Reliez les évaluations aux différents territoires communautaires et à la structure de classe de la ville.
- Recensez la localisation et l'ampleur des principaux problèmes dans les différents territoires de la ville, comme le manque de logements et de services dans les implantations sauvages.
- Récapitulez les principaux défis et partagez vos résultats avec toutes les parties prenantes et le public. Invitez-les à vous faire part de leurs commentaires et avis afin de les sensibiliser et d'obtenir leur engagement en faveur du développement durable.

pour évaluer n'importe quelle situation.

| | NE RECHERCHE PAS | RECHERCHE |
|----------------|------------------|-----------|
| DISPOSE | 1 | 2 |
| NE DISPOSE PAS | 3 | 4 |

Les quadrants devront contenir: 1. Problèmes, 2. Atouts et facteurs positifs, 3. Menaces, et 4. Besoins et opportunités. (Vous trouverez un exemple d'analyse en grille utilisée dans la première étude de cas à la fin de ce chapitre et dans l'Annexe G, p 70.)

Enquête appréciative

Une enquête appréciative est une méthode qui se concentre sur l'évaluation des atouts et des caractéristiques positives de la situation. L'histoire suivante illustre l'attitude sous-jacente à une enquête appréciative.

Deux entreprises de chaussures demandent à leurs commerciaux d'aller vendre leurs produits sur une île tropicale éloignée. À la fin de la première journée, chacun envoie un télégramme à son siège social respectif. L'un écrit « C'est une catastrophe ... personne ne porte de chaussures! », tandis que l'autre écrit « C'est une mine d'or ... personne ne porte de chaussures! »

Toutefois, pour obtenir une vision équilibrée, il convient de regarder à la fois les aspects positifs et négatifs. (Pour en savoir plus sur l'enquête appréciative, reportez-vous à l'Annexe C, p 66.)

Analyse de l'arbre à problèmes

L'analyse de l'arbre à problèmes permet de trouver des solutions en recensant les causes et les effets d'un problème donné. Ainsi, vous êtes en mesure de

- › décomposer le problème en segments gérables;
- › hiérarchiser les causes et les effets;
- › comprendre plusieurs causes et effets et leurs interconnexions/synergies négatives;
- › identifier les solutions possibles qui permettent de résoudre les causes plutôt que les symptômes et les effets;
- › identifier les synergies positives possibles.

Ateliers et séances de travail en groupe conjoints

Les séances et ateliers de travail communs ou transversaux sont la « salle des moteurs » d'un processus d'examen ou de planification *SymbioCity*. Il est donc important qu'ils soient opportuns, bien organisés et bien présidés ou animés, et que les résultats soient documentés et communiqués aux participants et autres parties prenantes.

Rédigez une synthèse d'une ou deux pages, en particulier pour les parties prenantes qui n'y ont pas assisté. Évitez d'envoyer un long rapport qui n'a que peu de chance d'être lu.

Équipes ou groupes de travail basés sur une fonction ou une dimension

Si le travail transversal est essentiel dans un processus *SymbioCity*, les groupes de travail par fonction ou service doivent évaluer et planifier la durabilité dans leur propre domaine.

Par exemple, les gestionnaires de transport doivent élaborer une analyse et un plan des transports durables, et le service de gestion des déchets doit élaborer une analyse et un plan de gestion des déchets durables.

Il est important qu'ils le fassent en lien avec les autres fonctions afin d'identifier et de développer des synergies et des solutions intégrées. Par exemple, les camions de collecte des déchets et les bus de la ville pourraient rouler au biogaz produit dans les décharges.

Discussions de groupe, groupes de consultation et ateliers avec les parties prenantes

Le travail en groupes et en équipes de différentes sortes est au cœur de l'approche *SymbioCity*. Cela permet d'échanger des points de vue, de mener une analyse complète et une évaluation concertée, et de développer des solutions intégrées et des synergies. Rien ne remplace les réunions entre personnes, qui encouragent la participation, développent les relations, favorisent l'apprentissage mutuel et suscitent l'appropriation et l'engagement.

Pour qu'un travail de groupe soit efficace, il est essentiel que le groupe soit bien présidé ou animé, et que le groupe et les processus transversaux soient correctement gérés. (Cf. Facilitation efficace des séances de travail, Annexe B, p 65.)

EXEMPLE – DIAGNOSTIC INITIAL AU MOYEN D'UNE ANALYSE EN GRILLE

Representatives from a municipality including students, teachers, youths, street vendors, Les représentants d'une municipalité regroupant étudiants, enseignants, jeunes, vendeurs de rue, groupes religieux, universitaires, environnementalistes, journalistes et autres parties prenantes ont utilisé une analyse en grille pour identifier les « Recherche », « Ne recherche pas », « Dispose » et « Ne dispose pas » de leur ville. Ce travail a abouti à une analyse de situation préliminaire (exemple ci-dessous) constituant une base pour la discussion continue.

| | NE RECHERCHE PAS | RECHERCHE |
|----------------|---|---|
| DISPOSE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Crime 2. Prostitution 3. Exploitation minière illégale 4 Drogue 5. Bétail 6. Transport collectif 7. Eau potable 8. Réseaux d'électricité 9. Tout-à-l'égout | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plage 2. Décharge 3. Espace vert ouvert 4. Fleuves et rivières 5. Catastrophes naturelles 6. Bidonvilles 7. Pauvreté |
| NE DISPOSE PAS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Taux élevé de criminalité 2. Conflit horizontal 3. Terrorisme | <ol style="list-style-type: none"> 1. Plage propre 2. Gestion intégrée des déchets 3. Gestion des espaces verts ouverts 4. Transports et tourisme nautique 5. Lignes de bus 6. Eau potable/meilleur traitement des eaux/gestion 7. Rénovation de l'infrastructure électrique 8. Gestion des déchets adaptée dans tous les territoires, basée sur la réutilisation, la réduction et le recyclage des déchets |

MOTS CLÉS DE L'ÉTAPE 2





périurbain

périphérie d'une agglomération ou territoire immédiatement en dehors des limites urbaines

préservation du patrimoine

protection des atouts culturels et historiques

topographie

caractère du sol en termes de caractéristiques géographiques

ressources et énergies renouvelables

ressources et énergies renouvelées par des processus naturels

atténuer

prévention et réduction des risques ou des dangers

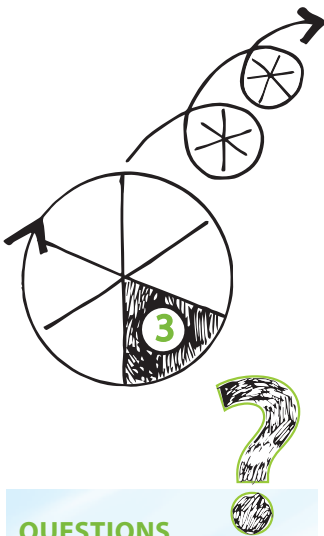
adaptation

protection contre les dangers en vue de parvenir à une société résiliente



ÉTAPE 3

IDENTIFICATION DES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Vous ne pouvez pas résoudre tous les problèmes en une fois. Il est nécessaire de décider avec les autres parties prenantes des points sur lesquels vous allez concentrer vos efforts ainsi que des ambitions et objectifs d'une initiative. Vous pourrez ainsi vous concentrer clairement sur le développement de propositions.

QUESTIONS POUR IDENTIFIER LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET ÉTABLIR LES OBJECTIFS

- Qui identifie les principales difficultés? Les personnes exposées aux difficultés et aux besoins sont-elles suffisamment impliquées?
- Qu'est-ce qui caractérise une difficulté majeure? Quels critères utilisons-nous pour hiérarchiser les difficultés et les besoins?
- Réfléchissons-nous

L'étape 3 implique d'identifier les priorités parmi les nombreux enjeux identifiés à l'Étape 2 et d'établir des objectifs à long terme. Des propositions et solutions détaillées sont développées ultérieurement, à l'Étape 4.

Une difficulté n'est pas nécessairement un problème. Un atout insuffisamment exploité ou une opportunité de synergie potentielle peuvent également être des difficultés. Mais il est judicieux de se concentrer sur les besoins et les difficultés les plus importants. Si vous avez déjà déterminé les enjeux prioritaires, vous devez à présent formuler les ambitions et objectifs; sinon, vous devez commencer par identifier et hiérarchiser les principales difficultés.

Le tableau ci-dessous vous permettra de classer les idées, les difficultés et les objectifs en fonction des critères clés

(urgence, importance, etc.). En consultation avec les autres fonctions, chaque service fonctionnel peut mettre en avant ses principales difficultés et ses objectifs dans son plan afin d'identifier et d'inclure les synergies.

Si vous vous concentrez sur une zone géographique ou un projet en particulier, appliquez la même approche intégrée et la même recherche de synergies que si vous travaillez sur l'ensemble de la ville, mais à plus petite échelle, pour améliorer la durabilité et l'efficacité.

Si vous utilisez l'approche *SymbioCity* pour un processus d'examen et d'évaluation, cette étape sera la dernière. Les principales difficultés et leurs causes seront essentielles à la conclusion de l'étude, tandis que les objectifs, s'ils sont inclus, prendront la forme de recommandations.

Classement des principales difficultés

Classement: 1 – Faible/Limité, 2 – Moyen/Intermédiaire, 3 – Élevé

| | PRINCIPALES DIFFICULTÉS | Importance de la vision du développement durable | Répond à un problème prioritaire | Répond aux besoins des familles pauvres | Réaliste/abordable | Synergies potentielles | Score total |
|---|---|--|----------------------------------|---|--------------------|------------------------|-------------|
| 1 | Pollution de l'eau | | | | | | |
| 2 | Chômage | | | | | | |
| 3 | Manque de logements | | | | | | |
| 4 | Services d'assainissement et d'approvisionnement en eau médiocres dans les implantations sauvages | | | | | | |
| 5 | Transports publics inadéquats | | | | | | |
| 6 | Situation dans l'établissement informel de Sibaya | | | | | | |
| 7 | Production potentielle d'énergie éolienne | | | | | | |

Cette liste de contrôle et le classement permettent d'ouvrir le dialogue. Vous pouvez y ajouter d'autres critères, comme l'alignement avec les projets existants. Cependant, nous vous conseillons de regarder la situation avec un regard neuf, en portant vos « lunettes *SymbioCity* multifocales », qui vous permettront de voir toutes les dimensions, les atouts et les opportunités de synergies. Par exemple, le point numéro 7 dans le tableau ci-dessus n'est pas un problème, mais bien une opportunité positive qui repose sur un atout naturel inutilisé.

Vous pouvez ensuite comparer les difficultés prioritaires à celles des précédentes évaluations ou des plans existants, qui peuvent avoir une orientation plus étroite. Par le passé, les urbanistes spatiaux et les ingénieurs planifiaient souvent le développement urbain comme un exercice technique. Il leur manquait la vision globale, la recherche de durabilité, d'intégration et de synergies, voire une évaluation plus large de toutes les dimensions. Les parties prenantes n'étaient que peu consultées ou impliquées, voire pas du tout.

ÉTABLISSEMENT D'OBJECTIFS À LONG TERME

Une fois que vous avez hiérarchisé les principales difficultés et les défis, vous pouvez établir des objectifs à long terme pour un développement urbain durable qui répondra à vos enjeux et difficultés.

Assurez-vous que les objectifs globaux sont alignés sur la vision, ainsi que sur les politiques, les plans et les priorités de développement au niveau national. Il est essentiel que ces objectifs comportent des solutions intégrées et des synergies, pour lesquelles plusieurs secteurs et parties prenantes doivent être consultés.

Les objectifs à long terme doivent être

- › **D**irectionnels: fournir des directives et une finalité;
- › **R**aisonnables: réalistes, sans quoi ils ne seront pas pris au sérieux;
- › **I**ntégrés: pour aboutir à des synergies avec les autres objectifs et entre les fonctions et les systèmes;
- › **V**isibles: clairement communiqués, compris et partagés;
- › **E**ncourageants et inspirants pour favoriser l'implication et l'action.



Les objectifs globaux peuvent indiquer des résultats quantitatifs et qualitatifs. Ils sont plus spécifiques que les ambitions, car ils comprennent des cibles et des indicateurs.

QUESTIONS POUR ÉTABLIR DES OBJECTIFS À LONG TERME

- Nos objectifs à long terme sont-ils alignés sur la vision?
- Les objectifs répondent-ils aux difficultés et aux besoins prioritaires?
- Nos objectifs incluent-ils des indicateurs et des cibles adéquats?
- Avons-nous suffisamment impliqué toutes les parties prenantes dans l'établissement des objectifs?
- Les priorités et les objectifs ont-ils fait l'objet d'un large consensus?
- S'il existe des différences, comment pouvons-nous les résoudre au mieux?

IDENTIFICATION DES DIFFICULTÉS ET ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS DANS CHAQUE DIMENSION

Poursuivez votre réflexion et votre travail autour du cadre dimensionnel utilisé dans l'approche *SymbioCity*, comme dans l'Étape 2, à savoir les dimensions spatiales, environnementales, socioculturelles, économiques, de systèmes de service et de gouvernance.

Vous pouvez utiliser ce cadre tout au long du processus, et dans certains outils, comme l'analyse SWOT sur chaque dimension, à condition de vous en servir comme base d'intégration des dimensions et de recherche de synergies, plutôt que pour les traiter de manière isolée.

TROIS NIVEAUX DE RÉSULTATS: RÉALISATIONS, CONSÉQUENCES ET IMPACT

Les objectifs précisent les résultats futurs. Ils ne doivent pas se contenter d'indiquer les réalisations, mais inclure les conséquences et les impacts, notamment à moyen et long terme.

| | |
|---------------------|---|
| Réalisations | Services ou produits fournis, p. ex. station d'épuration |
| Conséquences | Effets et retombées des réalisations, p. ex., eau potable dans tous les foyers |
| Impacts | Effets à long terme des conséquences, p. ex. amélioration de la santé des résidents |

Les conséquences sont les raisons pour lesquelles les réalisations sont importantes, car elles indiquent les retombées réelles pour les bénéficiaires. Les impacts sont similaires aux conséquences, mais plus étendus et souvent à plus long terme.

PRÉCISION DES INDICATEURS ET DES CIBLES

Les objectifs à long terme intègrent les indicateurs et les cibles qui décrivent l'ampleur des conséquences prévues, par exemple le pourcentage de citoyens se rendant au travail à vélo: 20 % d'ici 2015, 30 % d'ici 2020 et 40 % d'ici 2030.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs (nombre ou pourcentage de personnes utilisant les transports publics, par exemple) ou qualitatifs (degré de sécurité ressenti par les usagers des transports publics, par exemple). Développez les principaux

- › indicateurs sociaux (accessibilité des services, par exemple);
- › indicateurs économiques (création de petites entreprises, par exemple);
- › indicateurs environnementaux (diminution de la pollution, par exemple)

Les indicateurs permettent de suivre et de rapporter les progrès réalisés en matière de durabilité, y compris auprès des citoyens. Testez la qualité de vos indicateurs à l'aide des critères ci-dessous.

BONS INDICATEURS

Un bon indicateur doit être

Direct – mesurer le changement qu'il est supposé mesurer

Objectif – clair et approuvé

Pertinent – ce qui est mesuré est important

Pratique – les données peuvent être rassemblées et organisées (par secteurs, territoire, genre, etc.) **Fiable**: les données sont suffisamment fiables pour soutenir un processus décisionnel

EXEMPLE

DE DIFFICULTÉ PRINCIPALE, AVEC OBJECTIF GLOBAL, INDICATEURS ET CIBLES

| PRINCIPALE DIFFICULTÉ: le mauvais état des implantations sauvages de Sibaya | | | |
|--|--|--|--|
| Objectif A: Augmenter le nombre d'habitations formelles dans la zone | | Objectif B: Améliorer l'eau et l'assainissement | |
| Indicateur 1: % de logements informels | Indicateur 2: Nb de nouvelles constructions | Indicateur 1: % de maisons équipées de robinets | Indicateur 2: % de maisons équipées d'un bon assainissement |
| Cible 2016: 50 % de logements formels Cible 2020: 70 % de logements formels | Cible 2016: 800 nouvelles maisons à bas coût Cible 2020: 1 500 nouvelles maisons à bas coût | Cible 2016: 50 % de maisons Cible 2020: 80 % de maisons | Cible 2016: 50 % de maisons Cible 2020: 80 % de maisons |

CONSEILS

POUR IDENTIFIER LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET ÉTABLIR LES OBJECTIFS

- › Impliquez toutes les parties prenantes dans l'identification des principales difficultés et l'établissement des objectifs à long terme.
- › Formulez des objectifs qui incluent des synergies avec d'autres objectifs.
- › Les objectifs doivent être SMART (Spécifiques en termes de résultats, Mesurables, Approuvés avec les principales parties prenantes, Réalistes en termes de ressources et de délais, Temporels).
- › Une fois que vous avez identifié les principales difficultés, que vous avez établi les objectifs et les indicateurs, reprenez l'Étape 2 si les principales difficultés que vous avez choisies n'ont pas été suffisamment évaluées

MÉTHODES ET OUTILS

POUR IDENTIFIER LES PRINCIPALES DIFFICULTÉS ET ÉTABLIR LES OBJECTIFS



Séances et ateliers de travail conjoints basés sur les fonctions

Dans un processus d'examen ou de planification *SymbioCity*, les séances et ateliers de travail conjoints basés sur les fonctions jouent un rôle essentiel (cf. Facilitation efficace des séances de travail, Annexe B, p 65).

Ateliers et groupes de consultation avec les parties prenantes

(Pour obtenir des conseils et des directives, reportez-vous à la section Facilitation efficace des séances de travail en Annexe.)

Analyse des champs de force

(cf Annexe E, p. 68)

Approche du cadre logique (ACL)

ACL est une méthode de planification et de gestion de projet bien connue, imposée par de nombreux organismes donateurs. Un « cadre logique » est un tableau standard permettant de synthétiser les propositions d'un programme ou d'un projet. Il offre un cadre structuré

pour planifier les objectifs concernant les réalisations, les conséquences et les impacts, et comporte plusieurs colonnes pour les indicateurs et les moyens de vérification. (Vous trouverez une brève présentation de l'ACL dans le manuel L'approche *SymbioCity*, p 131.)

les villes consomment
75 % de l'ensemble de

cinq sociétés
 contrôlent 90%
 du marché
 céréalière

agriculture locale et
urbaine

EXEMPLE

LA VILLE AFFAMÉE: L'ALIMENTATION COMME PRINCIPALE DIFFICULTÉ ET NOYAU DE SYNERGIE POTENTIELLE

La nourriture joue un rôle fondamental dans notre quotidien et sur l'impact environnemental, car elle doit être transportée, vendue, cuisinée et consommée. Chaque jour, les villes éliminent d'énormes quantités de déchets d'origine humaine et alimentaire. Les villes consomment 75 % de l'ensemble de l'énergie et de la nourriture, qui provient de plus en plus de l'arrière-pays économique mondial.

Alimentation destructrice

Les citoyens sont passés d'une alimentation à base de céréales et de légumes à une alimentation carnée, ce qui ne va pas sans conséquences environnementales, la production de viande nécessitant 11 fois plus de céréales que si elles étaient consommées directement. En outre, les animaux de la ferme sont à l'origine de 20 % des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale.

Par le passé, les villes étaient nourries par une multitude de petites fermes biologiques mixtes situées dans la campagne avoisinante. Aujourd'hui, les grandes exploitations commerciales de monoculture contrôlées par une poignée de sociétés multinationales ont recours à des produits et engrais chimiques pour produire la majorité de notre alimentation. Cinq sociétés contrôlent 90 % du marché céréalière, et un petit noyau de géants de la biotechnologie créent une dépendance croissante aux semences «Terminator» OGM.

Biodiversité, changement climatique et famine

La perte de la biodiversité des cultures, la souveraineté semencière, le changement climatique et la famine sont des problèmes interconnectés qui exigent des solutions intégrées. En Inde, le Dr Vandana Shiva affirme:

«Quand les agriculteurs cultivent la diversité, les grands groupes cultivent l'uniformité. Quand les agriculteurs cultivent la résilience, les grands groupes cultivent la vulnérabilité. Quand les agriculteurs cultivent le goût, la qualité et la nutrition, l'industrie cultive le traitement industriel et le transport longue distance dans un système alimentaire mondialisé. La monoculture des cultures industrielles et les monocultures de la «junk food» industrielle se renforcent mutuellement, au détriment du sol, des aliments et de notre santé.»

Le mouvement mondial de souveraineté alimentaire encourage le droit démocratique des citoyens à contrôler leur alimentation, y compris par la production de nourriture en milieux urbains. Lorsque l'agriculture locale et urbaine est florissante, les personnes profitent d'une alimentation plus saine, la famine et la malnutrition tendent à disparaître, des emplois sont créés au niveau local, les quartiers sont plus verdoyants et plus sûrs et les communautés sont plus inclusives.

Culture et consommation locales

La consommation de produits locaux permet de réduire la dépendance au carburant, de disposer d'aliments plus frais, plus sains et plus goûteux, et d'augmenter la résilience et l'autosuffisance des communautés. En réduisant les coûts et en générant davantage de

revenus dans les communautés pauvres, les petits jardins potagers, qu'ils soient communautaires ou cultivés au fond du jardin, luttent contre la pauvreté.

L'agriculture urbaine occasionne une activité physique saine et transforme les espaces ouverts. L'achat de produits biologiques locaux aide les petits exploitants, contribue à la bonne santé des sols et réduit l'impact environnemental, tandis que l'agriculture industrielle dépend des énergies fossiles, détruit l'environnement et n'est pas économiquement viable. Elle permet aux 20 % des plus riches de surconsommer des aliments de moins en moins bonne qualité. La conséquence directe de cette situation est une obésité galopante et la multiplication des problèmes de santé, tandis que la majorité pauvre souffre de la faim et de la malnutrition.

Une étude canadienne montre que la chaîne alimentaire industrielle utilise 70 % des ressources agricoles pour produire 30 % de la nourriture mondiale, alors que les petites exploitations produisent les 70 % restants, avec seulement 30 % des ressources. Les petits exploitants produisent davantage d'aliments et d'une plus grande variété avec moins de ressources et des coûts de transports réduits, sans bénéficier des généreuses subventions dont l'agro-industrie a profité pendant des décennies.

Réduction des déchets alimentaires et utilisation avisée

Les pauvres ont faim, non pas parce que la nourriture est rare, mais en raison du déséquilibre des revenus et de la répartition alimentaire. Un tiers de la production sert à nourrir les animaux, et un autre tiers est gaspillé à différentes étapes de la filière agroalimentaire. Il conviendrait de les sauver pour les donner aux populations pauvres (banques alimentaires, par exemple) ou de les utiliser pour fabriquer du compost et ainsi produire plus de nourriture, ou pour produire du biogaz, une source d'énergie propre et renouvelable.

Politiques des collectivités locales en matière d'alimentation et de développement durable

Les villes engagées dans le développement durable ont besoin de politiques et de solutions intégrées qui favorisent une production alimentaire et une commercialisation locales, saines et biologiques, et réduisent le transport et les emballages.

Que fait votre ville pour éduquer et soutenir les citoyens en termes d'alimentation saine, d'agriculture locale et urbaine, et de recyclage des déchets alimentaires?

*les pauvres ont faim,
non pas parce que la
nourriture est rare*

politiques et
solutions intégrées



TERMES CLÉS DANS L'ÉTAPE 3

critères facteurs à prendre en compte lors d'une évaluation

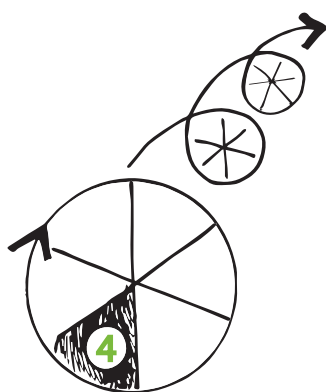
indicateurs signes manifestes/faits mesurables montrant que les résultats prévus ont été obtenus

cibles résultats souhaités mesurables



ÉTAPE 4

DÉVELOPPEMENT DE PROPOSITIONS



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Il ne suffit pas de savoir où vous voulez aller. Vous devez aussi savoir comment y arriver et quels sont les voies alternatives. Avec une proposition qui décrit en termes convaincants des suggestions de solution, il vous sera beaucoup plus facile d'obtenir du soutien, y compris des ressources financières, pour sa réalisation.

Vous devriez chercher à développer la meilleure proposition et à fournir aux décideurs des options bien définies et des informations suffisantes pour leur permettre de comparer les avantages et les inconvénients (analyse coût-avantages des options d'énergie renouvelable, combinée à des stratégies d'économie d'énergie, par exemple).

À l'Étape 3, vous avez défini vos priorités en matière de développement durable, et vous avez proposé des objectifs et des cibles génériques. Toutefois, il existe souvent plusieurs moyens d'y parvenir. À l'Étape 4, vous allez envisager et évaluer les différentes stratégies possibles et les méthodes pour atteindre vos objectifs.

L'approche *SymbioCity* encourage les propositions qui permettent des synergies entre les différents systèmes urbains, et qui sont à la fois flexibles et financièrement viables (utilisation des déchets comme source d'énergie, par exemple).

Lors du développement des propositions, il est important de garder à l'esprit la vision ainsi que les atouts, les potentiels et les opportunités identifiés, y compris pour les synergies, mais aussi de développer des solutions pour les principales difficultés et les problèmes que vous avez identifiés.



ASSOCIATION DES MESURES DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION

S'il est généralement préférable et moins onéreux de prévenir les problèmes que d'avoir à les résoudre, il n'est pas rare d'avoir à faire les deux en même temps, comme dans l'exemple ci-dessous.

PROBLÈME: LA QUALITÉ DE L'AIR DANS LA VILLE SE DÉGRADE.

Mesures d'atténuation: plantez plus d'arbres pour absorber le CO₂, créez des rues vertes dans le quartier d'affaires et faites payer les voitures y entrant; imposez la pose de convertisseurs catalytiques sur les véhicules et de filtres sur les cheminées; construisez une rocade pour limiter le trafic routier dans la ville

Mesures préventives: sensibilisez le public aux risques sanitaires liés à la pollution atmosphérique, encouragez-le à limiter ses déplacements et à utiliser les transports publics pour réduire les émissions; améliorez les transports publics et l'infrastructure piétonne et cyclable; encouragez et subventionnez l'utilisation de véhicules électriques.

RECHERCHE DE DIVERSES SOLUTIONS À UN PROBLÈME

Pour chaque problème majeur, envisagez les différents types de mesures susceptibles d'aider à le résoudre (mesures spatiales, techniques, sociales, institutionnelles, légales et financières, par exemple). Voyez à présent comment les combiner au mieux pour aboutir à des synergies et à une solution combinée optimale. (Cf. Analyse des causes des problèmes et des solutions, section Outils à la fin de cette étape.)

Évaluation des solutions aux problèmes

Le tableau ci-dessous vous aidera à classer la portée, les délais et le coût des solutions à un problème donné dans le cadre d'une discussion de résolution de problème.

Portée: P (Petite échelle), M (Moyenne échelle) ou G (Grande échelle). Délai: C (Court terme), M (Moyen terme) ou L (Long terme). Coût: F (Faible), M (Moyen) ou E (Élevé)

Tableau d'évaluation des solutions

| PROBLÈME: | | | | OBJECTIF: | | |
|-----------|------------------|---------------------|--------|-----------|------|--|
| | TYPE DE SOLUTION | SOLUTIONS POSSIBLES | PORTÉE | DÉLAIS | COÛT | PSYNERGIES POSSIBLES AVEC D'AUTRES SOLUTIONS |
| 1 | Spatiale | | | | | |
| 2 | Technique | | | | | |
| 3 | Sociale | | | | | |
| 4 | Institutionnelle | | | | | |
| 5 | Légale | | | | | |
| 6 | Financière | | | | | |

Une bonne solution combine souvent différents types de solutions. La dernière colonne vous permet d'envisager quelles sont les bonnes combinaisons de solutions pour aboutir à des synergies et gagner en efficacité. N'oubliez pas que ces outils sont un point de départ et une aide au dialogue et à l'analyse. Ils ne sont pas destinés à s'y substituer.

ÉVALUATION DES ATOUTS ET DES OPPORTUNITÉS

Se concentrer uniquement sur les problèmes est une approche unilatérale et parfois démotivante. Il est donc important d'envisager également les atouts, les potentiels et les opportunités. En agissant ainsi, vous parviendrez à développer de meilleurs types de solutions. Par exemple, le fleuve qui traverse la ville est utilisé pour les égouts et le déversement des déchets. Si vous envisagez cette situation uniquement comme un problème, la solution serait de le protéger par une clôture et de renforcer les réglementations et les contrôles.

Toutefois, considérer le fleuve comme un atout conduit à étudier les opportunités positives, comme l'irrigation, les loisirs, la pêche, la pisciculture et le transport fluvial, qui toutes contribueront à ce que les habitants prennent davantage soin du fleuve.

Le développement durable exige d'être ouvert d'esprit, positif et créatif, et de se départir de toute approche bureaucratique qui va souvent de pair avec l'ingénierie sociale ou la « régulation » pour éradiquer les problèmes. Par exemple, si les implantations sauvages sont perçues uniquement comme un problème, cela peut conduire à des tentatives d'éradication précipitées (projets de logements de masse périphériques mal construits, voire contrôle des flux, évacuations forcées et démolition des baraquements).

En revanche, percevoir les implantations sauvages comme un atout et une opportunité pourrait vous permettre d'imaginer des solutions créatives qui impliquent les résidents. Par exemple, la construction participative de logements et des projets d'amélioration soutenant la création d'emplois et le développement économique au niveau local pourrait conduire au développement graduel et à la réinstallation progressive et librement consentie dans des logements communautaires bien conçus et à une hausse des revenus.

DESCRIPTION DE DIFFÉRENTS SCÉNARIOS POSSIBLES

« Je n'ai pas besoin de connaître l'avenir, je dois simplement m'y préparer. »

Péricles (495–429 av. J.-C), homme d'État grec

Lors du développement des propositions, il est utile d'envisager et d'évaluer les différents scénarios possibles ou les options futures, qui peuvent impliquer diverses voies de développement et conséquences. Ces scénarios tiennent compte de ce qui va changer, à quel point, des personnes qui seront impliquées, du moment auquel les changements vont survenir et d'une combinaison de solutions particulière.

Imaginez plusieurs solutions possibles et situations positives futures, telles qu'une densification élevée ou faible, l'amélioration des transports publics dans le centre-ville ou la décentralisation des nœuds de service et d'activité (en vue de réduire l'affluence au centre-ville). Il est souvent possible de combiner différents scénarios pour créer des synergies et un scénario optimal, comme combiner la décentralisation et l'amélioration des transports publics.

Inspirez-vous de ce qu'ont déjà fait les autres villes en matière de développement durable, dont leurs exemples de bonnes pratiques en matière d'interventions et de projets. Cela inclut aussi bien les villes qui travaillent avec l'approche *SymbioCity*, que d'autres comme Curitiba au Brésil, qui est l'exemple le plus connu de développement réussi de ville durable (regardez le documentaire en anglais, *A Convenient Truth*).



QUESTIONS POUR DÉVELOPPER DES PROPOSITIONS

- Avons-nous identifié tous les atouts et les ressources, y compris les capacités et la bonne volonté des citoyens?
- Quelles sont les solutions alternatives pour atteindre un objectif à long terme spécifique?
- Quels sont les autres scénarios futuristes positifs possibles?
- Quels scénarios moins qu'idéaux ou même négatifs devons-nous éviter?
- Avons-nous identifié toutes les opportunités de synergies?

RECHERCHE DE SYNERGIES

L'approche *SymbioCity* encourage la prise en compte de l'ensemble des dimensions urbaines et des systèmes pour trouver des synergies entre eux et ainsi parvenir à des solutions durables optimales. Une synergie est synonyme d'interactions mutuellement bénéfiques, et les solutions combinées sont généralement plus efficaces que des solutions simples ou indépendantes. Par exemple, l'utilisation des déchets pour produire du biogaz pour faire fonctionner les bus se traduit par une gestion durable des déchets et des transports publics propres, mais aussi par une meilleure qualité de l'air et une diminution des importations de carburant fossile et des émissions de CO₂.

La coopération de différentes parties prenantes et de différents secteurs permet aussi d'aboutir à des synergies au niveau social. Par exemple:

- les producteurs indépendants d'énergie renouvelable fournissent de l'électricité via le réseau public de distribution;
- des partenariats public-privé financent l'infrastructure ou fournissent un service;
- les citoyens contribuent à la diminution, à la réutilisation et au recyclage des déchets.
- Les solutions synergiques qui résolvent plusieurs problèmes en une fois sont souvent plus rentables (car elles permettent de « faire d'une pierre deux coups »). Toutefois, n'oubliez pas qu'une collaboration transversale et multipartite est essentielle pour identifier et aboutir à des synergies!

EXEMPLES DE SYNERGIES

- ➔ Les territoires transversaux à forte densité réduisent les déplacements pour se rendre au travail et accéder aux services, améliorent la cohésion sociale d'un quartier et diminuent les émissions de CO₂.
- ➔ La conception d'espaces urbains qui relie les zones résidentielles, les lieux de travail et les restaurants améliore la sûreté, la sécurité et l'interaction sociale.
- ➔ La canalisation des eaux pluviales dans les ruisseaux et les étangs apaise les agglomérations et les rend plus attractives, sans compter qu'elle contribue aussi à l'irrigation.
- ➔ Les solutions d'énergie renouvelable et les mesures de conservation, développées par des organismes de recherche locaux en coopération avec les entreprises, contribuent localement à la création d'emplois, au développement économique et à l'amélioration de l'environnement.
- ➔ Les déchets organiques peuvent servir à produire du biogaz pour les transports publics, tandis que les résidus peuvent être compostés et utilisés dans l'agriculture urbaine et les espaces verts. Ces processus peuvent aussi être des sites de visites pédagogiques et d'apprentissage sur la technologie durable.

CONSEILS POUR DÉVELOPPER DES PROPOSITIONS

Reprenez l'Étape 1 du processus et réfléchissez aux personnes qui devraient être incluses dans l'Étape 4.

- Reprenez l'Étape 2 pour trouver plus de données et d'informations sur les propositions durables.
- Servez-vous du modèle conceptuel *SymbioCity* (cf. Introduction) pour débattre des synergies entre les systèmes urbains.
- Évaluez les avantages et les inconvénients ainsi que les coûts et les bénéfices des propositions.
- Assurez-vous que les solutions proposées sont conformes à la vision globale de la durabilité.
- Utilisez des photos, des images et des cartes pour décrire et visualiser les scénarios, car elles sont souvent bien plus parlantes que des mots. Complétez-les par des faits con-

crets et des chiffres avec un modèle commercial et financier qui s'appuie sur des études de cas sur les bonnes pratiques existantes, comme les systèmes de transport rapide par bus (TRB) mis en place dans d'autres villes, qui évaluent les niveaux d'utilisation, les coûts, la diminution du trafic et le gain de temps.



MÉTHODES ET OUTILS POUR DÉVELOPPER DES PROPOSITIONS

Analyse des causes des problèmes et des solutions

Pour développer des solutions efficaces, il est important de bien comprendre les causes des problèmes. Le processus de résolution des problèmes suivant vous permettra d'identifier les causes et les solutions pour chaque problème majeur.

| | |
|--|---|
| 1. Problème/difficulté | 4. Plans d'action |
| 2. Causes a. b. c. | 3. Solutions w. x. y. |

Certaines solutions peuvent résoudre plusieurs causes. Pensez à chercher des solutions qui impliquent des synergies entre différentes dimensions. Par exemple, la prise de conscience et le changement de comportement des citoyens en vue de réduire, réutiliser et recycler les déchets est une solution socioculturelle majeure pour une gestion durable des déchets.

Les bonnes solutions sont en général des solutions composites qui aboutissent à des synergies et à une plus grande efficacité grâce à la combinaison de plusieurs solutions possibles.

Prévision

Prévoir implique de définir une vision future puis de chercher les différentes façons de la réaliser en combinant des solutions à court, moyen et long terme. (Pour en savoir plus sur la prévision, reportez-vous au manuel *L'approche SymbioCity*, p 123.)

Développement et évaluation d'un scénario

Développer un scénario implique d'imaginer et de comparer un certain nombre de situations futures possibles (scénarios). Il arrive que le meilleur et le pire des scénarios soient développés, généralement avec un troisième scénario intermédiaire. Ces trois approches sont ensuite comparées et analysées en vue d'identifier les tendances et les facteurs permettant d'aboutir à ces différents scénarios. Le pire des scénarios permet de prendre conscience de la situation et motive à la mise en place de changements.

Cependant, il pourrait s'avérer pertinent de développer deux ou trois scénarios positifs différents pour une situation. Certains logiciels de planification avancée de scénarios comme *Envision Tomorrow Plus*, *Urban Footprint*, *CommunityViz* et *INDEX/SPARC* vous permettent également de développer des scénarios si la situation est complexe.

Outils de visualisation

Il s'agit des diagrammes, croquis cartographiques et cartes SIG (cf. Chapitre 2, Outils).

EXEMPLE

« HIÉRARCHISATION DES ENJEUX DE NOTRE VILLE »

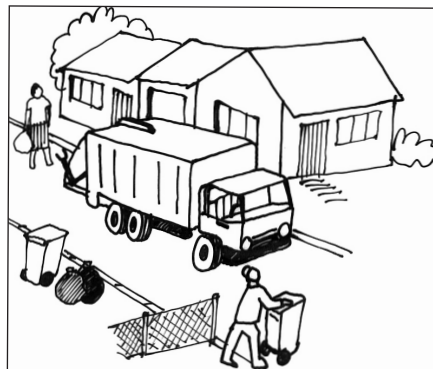
L'avantage à travailler ensemble est que vous apprenez à voir les choses différemment. Dans notre ville, tous les services municipaux sont représentés dans le groupe de travail *SymbioCity*, ce qui nous permet de poser un regard neuf sur les défis et les opportunités. Le groupe s'est entendu sur quatre enjeux et défis majeurs qui, si une solution était trouvée, pourraient améliorer considérablement la durabilité de la ville.

LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

La ville compte environ 20 000 familles pauvres, soit 10 % des ± 200 000 habitants. La pauvreté est un problème répandu dans la ville. L'absence de définition claire sur la notion de famille pauvre aggrave la situation. La pauvreté n'est pas seulement une question d'argent. Il s'agit aussi de la capacité de chacun à satisfaire ses besoins fondamentaux et à avoir accès à des services de base et des débouchés. La pauvreté est également liée à l'environnement dans lequel les personnes vivent.

GESTION DES DÉCHETS SOLIDES

Les déchets solides sont produits par les foyers, les entreprises et les industries dans toutes les parties de la ville, mais il n'existe qu'une seule décharge de quatre hectares, qui sera bientôt saturée, malgré que la majorité des déchets n'est actuellement pas collectée. Augmenter l'élimination appropriée des déchets va accélérer le problème de capacité de la décharge.



POLLUTION DE L'EAU

Six fleuves et rivières traversent notre ville, mais ils sont déjà très pollués. Les eaux usagées et les égouts s'y écoulent directement depuis les foyers et les usines implantées sur les berges. Près de 30 % des foyers ne sont pas correctement raccordés au tout-à-l'égout, et de nombreux foyers ne vident jamais leurs fosses septiques, qui par conséquent débordent.

Les fleuves et les rivières de la ville sont aussi chargés de déchets ménagers et d'engrais chimiques. Il s'agit là d'une menace grave pour la santé publique, car seulement 28 % des résidents ont accès à l'eau de la compagnie des eaux régionale.

CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le changement climatique est un problème mondial d'origine locale, dont les effets sont locaux. Les émissions de CO₂ dans la ville devraient passer d'environ 380 000 tonnes en 2010 à près de 650 000 tonnes en 2020. Cette hausse de 77 % en seulement dix ans est due en grande partie à l'augmentation des transports motorisés. Selon les prévisions des experts en climatologie, la hausse du niveau de la mer et le risque accru d'inondations constitueront une véritable menace au cours des prochaines décennies.

avantage à travailler ensemble

la pauvreté n'est pas seulement une question d'argent

une seule décharge

une menace grave pour la santé publique

les émissions de CO₂ dans la ville devraient augmenter

EXEMPLE

« LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS UN QUARTIER PILOTE »

Un village écologique pour une vie meilleure!

éducation communautaire

l'éducation et une meilleure gestion des déchets

éduquer les foyers à mieux gérer leurs déchets

Dans notre ville, un quartier pilote caractérisé par la pauvreté, les eaux polluées et la mauvaise gestion des déchets a été choisi pour piloter des solutions durables sous le slogan «Un village écologique pour une vie meilleure». Le groupe de travail *SymbioCity*, en consultation avec les parties prenantes locales, a décidé d'améliorer l'infrastructure et la gestion des services, et d'utiliser l'éducation communautaire pour sensibiliser et encourager les changements dans trois secteurs: le marché local, un bloc résidentiel et une portion de la rivière locale.

LE MARCHÉ

Le marché est un lieu de convergence naturel où les gens se retrouvent pour faire du commerce, mais il produit également une énorme quantité de déchets, qui nécessitent une gestion durable. Les solutions prévues étaient l'éducation et une meilleure gestion des déchets, notamment

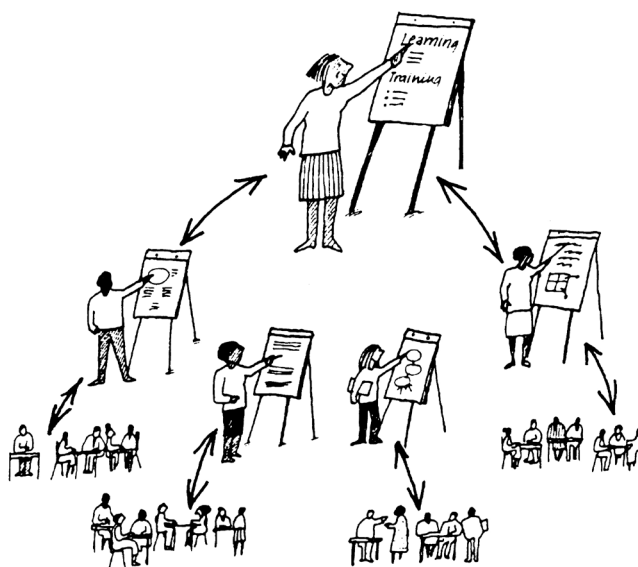
- › l'amélioration de la collecte des déchets;
- › l'amélioration du tri des déchets produits par le marché;
- › l'éducation des commerçants afin de réduire leurs déchets;
- › l'application de règlements garantissant aux entreprises des installations pour l'élimination des déchets;
- › la collecte des déchets organiques et leur transformation en biogaz.

LA ZONE RÉSIDENTIELLE

Le projet visait à éduquer les foyers à mieux gérer leurs déchets et à garder leur environnement propre en vue d'améliorer la qualité de vie. Les solutions comportaient

- › providing waste trolleys and waste bins for waste separation
- › la fourniture de chariots à déchets et de poubelles pour le tri des déchets;
- › le test de différents systèmes de collecte des déchets (au pied des maisons, par groupe de maisons et à des points de collecte publics);
- › la promotion du tri sélectif et de la réduction des déchets;
- › le lancement d'une campagne de nettoyage visant à réduire les détritrus.

ÉDUCATION COMMUNAUTAIRE



TLE CORRIDOR FLUVIAL VERT

Les six fleuves et rivières qui traversent notre ville sont des ressources en eau essentielles, car seulement 25 % des foyers ont accès à l'eau de la compagnie des eaux régionale. Nos fleuves et rivières sont magnifiques, mais très pollués. Le projet prévoyait de créer un corridor vert le long du fleuve qui traverse le quartier afin de contribuer à l'assainissement de l'eau et à améliorer la santé.

- › une campagne de sauvetage du fleuve enseignant aux personnes de ne pas jeter leurs ordures dans le fleuve;
- › une campagne de nettoyage du fleuve et de ses berges;
- › un financement collectif destiné à améliorer les installations sanitaires et les fosses septiques;
- › l'aménagement de logements faisant face au fleuve pour qu'il ne soit plus un égout au fond du jardin;
- › le développement de voies piétonnes et cyclistes sur les berges et un programme pour se rendre au travail et à l'école à vélo.

Ce projet pilote vise aussi à lutter contre la pauvreté, par exemple avec un programme de formation à l'entrepreneuriat et à la création d'emplois, un programme de logements sociaux pour les familles pauvres ainsi que des programmes de formation et de microcrédit.

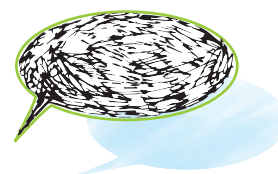
nos fleuves et rivières sont magnifiques, mais très pollués

un corridor vert le long du fleuve

programmes de formation

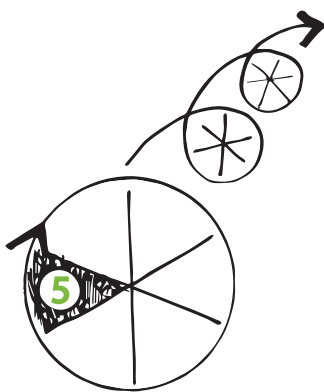
TERMES CLÉS DANS L'ÉTAPE

| | |
|---|---|
| scénarios | situations susceptibles de se produire |
| nœuds d'activité | centres commerciaux, d'affaires et de services au sein de la structure urbaine |
| partenariat entre service public et service privé | coopération formelle entre un organisme gouvernemental et une entreprise privée |



ÉTAPE 5

ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROPOSITIONS



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Toute intervention de développement urbain aura des impacts positifs et négatifs. Il est important de les évaluer pour améliorer les impacts positifs et durables, mais aussi d'évaluer la meilleure proposition dont l'effet sera le moins négatif. De même, en évaluant les impacts, vous pouvez identifier des moyens de réduire ou d'éradiquer les effets négatifs.

Les diverses propositions auront des incidences sociales, environnementales et économiques différentes, qu'il conviendra d'évaluer pour optimiser les effets positifs et minimiser les effets négatifs.

Cette étape implique d'évaluer les conséquences positives et négatives possibles des propositions développées à l'Étape 4.

ÉVALUATION DE L'IMPACT AU MOMENT DE LA PLANIFICATION

Il est essentiel d'évaluer l'impact au moment de la planification en vue d'évaluer les plans en termes de résultats probables et ainsi de

- › identifier et minimiser les risques possibles et les impacts négatifs;
- › arrêter ou modifier les interventions/projets, si le risque que font courir les impacts négatifs est inacceptable; améliorer les conséquences positives et durables;
- › améliorer les plans du projet et les stratégies de mise en œuvre;
- › améliorer les synergies en intégrant des aspects sociaux, économiques et environnementaux; soutenir les propositions et étayer les décisions;
- › protéger et promouvoir le bien-être humain, le patrimoine et la culture;
- › fournir la base d'un dialogue éclairé sur les priorités de développement avec les différents niveaux de gouvernement et d'autres parties prenantes.

Les interventions stratégiques à long terme et les projets planifiés de toutes tailles doivent être évalués. L'ampleur et la nature de l'évaluation varient en fonction du type d'intervention proposée.

Les stratégies et les interventions ayant des conséquences significatives exigent une évaluation complète, notamment le modèle financier, car elles impliquent de lourds investissements qui ont des répercussions sur les finances futures.

Concernant les projets plus petits, l'évaluation peut être plus limitée, mais toutes les évaluations doivent tenir compte des effets environnementaux, sociaux et économiques, et des synergies.

L'évaluation environnementale stratégique et l'évaluation de l'impact environnemental sont une obligation légale dans de nombreux pays. Elles intègrent généralement des dimensions et des critères sociaux et économiques.

ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL

L'impact social affecte les personnes et la façon dont elles vivent, travaillent et s'organisent, ou dont elles sont reliées entre elles, et par conséquent leur qualité de vie. Comme pour les autres impacts, l'impact social peut être positif et bénéfique, ou négatif et préjudiciable.

Il est donc important d'évaluer l'impact social des propositions d'interventions et des projets pour les personnes concernées. C'est un domaine dans lequel il peut y avoir des conséquences imprévues, par exemple en raison d'une concurrence dans le groupe pour accéder à des ressources limitées. Les propositions qui présentent des avantages pour certains peuvent avoir des inconvénients ou des coûts supérieurs pour d'autres.

Par exemple, un projet visant à urbaniser une implantation sauvage peut ne pas être en mesure de satisfaire tout le monde, divisant les bénéficiaires et les autres, qui devront attendre une phase ultérieure pour en profiter ou qui pourront même être déplacés vers un lieu moins pratique.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'IMPACT SOCIAL

| PROJECT: | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|----------------------------|--|
| Types d'impacts sociaux | Groupes cibles et autres groupes touchés | Conséquences et impacts positifs pour A, B, C... | Conséquences et impacts négatifs pour A, B, C... | Ampleur de l'impact (classer sur une échelle de 1 à 5) | Court, moyen et long terme | Comment optimiser les impacts positifs/négatifs? |
| qualité de la vie / bien-être | | | | | | |
| socioéconomique | | | | | | |
| culture/patrimoine | | | | | | |
| communauté | | | | | | |
| services | | | | | | |
| santé | | | | | | |

Lors de l'évaluation de l'impact social, organisez un sondage pour impliquer le groupe cible et les représentants de la communauté dans l'évaluation de leur propre situation, puis communiquez-leur les résultats et une vue d'ensemble. Utilisez également les données existantes et les avis des experts ayant participé à la recherche, le cas échéant.

Évitez les déclarations générales sur les avantages ou les inconvénients, comme « La proposition B va améliorer le sort des femmes ». Précisez plutôt comment les femmes vont en bénéficier. Évaluez « l'équité de l'impact », autrement dit les impacts positifs ou négatifs pour des groupes donnés, en particulier les groupes marginalisés ou vulnérables (par exemple, un nouveau système de transport peut profiter aux personnes ayant des revenus raisonnables, mais se révéler inabordable pour les personnes pauvres et âgées).

QUESTIONS POUR ÉVALUER L'IMPACT SOCIAL



- Comment les bénéficiaires seront-ils choisis?
- Cette sélection sera-t-elle équitable et acceptée?
- Est-ce que la population ciblée prendra part à la décision concernant le processus de sélection?
- Les personnes non sélectionnées ou désavantagées pourront-elles s'opposer à la proposition ou empêcher sa mise en œuvre? Si oui, comment et quelles seront les éventuelles conséquences?
- Comment empêcher ou atténuer les incidences sociales négatives?
- Comment développer des synergies pour améliorer les incidences sociales positives?

ÉVALUATION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

L'évaluation de l'impact environnemental est souvent une condition préalable à l'approbation des propositions et des projets. Si les éventuels impacts négatifs sur l'écologie, la biodiversité, les espaces et ressources naturels sont importants, l'autorisation pour un projet peut être refusée ou le projet devra être révisé en vue de réduire ces impacts.

L'évaluation environnementale stratégique est une évaluation de l'impact environnemental plus vaste et complète qui inclut souvent de nombreux domaines d'impact, pouvant nécessiter une importante capacité de recherche. Dans certains domaines, les indicateurs sont bien établis, tels que la qualité de l'air et de l'eau, tandis que dans d'autres, l'établissement d'indicateurs peut s'avérer difficile (par exemple, l'accès aux espaces ouverts). Le tableau ci-dessous contient les critères les plus courants utilisés dans une évaluation environnementale stratégique.

| CRITÈRES D'ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE STRATÉGIQUE | |
|--|---|
| Cadre de vie | Qualité de l'air |
| Environnement bâti | Qualité de l'eau |
| Patrimoine culturel | Qualité de la terre et du sol |
| Accès aux espaces ouverts | Qualité du paysage |
| Habitats naturels | Efficacité énergétique |
| Biodiversité | Énergie renouvelable |
| Ressources naturelles renouvelables | Ressources naturelles non renouvelables |

La nécessité de disposer d'une évaluation complète et scientifique dépend de la nature et de l'ampleur de l'intervention ou du projet. Toutefois, l'impact environnemental de toutes les propositions doit être évalué. Vous pouvez vous servir de la liste de contrôle suivante pour identifier les impacts, pour entamer le dialogue et, si besoin, pour poursuivre vos investigations.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

| | Impacts environnementaux positifs probables ou potentiels | Probabilité/niveau de risque (élevé[e], moyen[ne], faible) | Sévérité (élevée, moyenne, faible) | Conséquence pour les personnes pauvres | Court, moyen ou long terme | Solutions possibles |
|---|---|--|------------------------------------|--|----------------------------|---------------------|
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| | Impacts environnementaux négatifs probables ou potentiels | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |

ÉVALUATION DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE

L'impact économique affecte le commerce, le tourisme, l'emploi, les revenus et l'accès aux ressources naturelles, l'investissement et le financement, etc. Il est généralement nécessaire d'évaluer la visibilité financière, les coûts, les économies ainsi que les retours et bénéfices économiques des interventions et projets proposés à court, moyen et long terme.

Les investissements qui renforcent la durabilité sont souvent plus rentables sur la durée. Par exemple, l'amélioration des performances thermiques d'un bâtiment ou l'installation d'un chauffe-eau solaire pour réduire la consommation d'énergie implique des coûts d'investissement initiaux, mais générera à l'avenir des économies considérables.

Lorsque vous évaluez les impacts économiques et que vous analysez la rentabilité, il convient de faire la différence entre dépenses et investissements. Les dépenses concernent l'achat de biens ou de services consommés à court terme, tandis que les investissements devraient aboutir à de futurs retours et économies, qui peuvent être financiers, environnementaux, sociaux ou économiques.

Les questions contenues dans le tableau ci-dessous peuvent faciliter la réflexion sur les impacts économiques et financiers des interventions et des projets proposés.

LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE À L'IMPACT ÉCONOMIQUE

| QUESTIONS | Discussion – Réponses |
|--|-----------------------|
| Le coût estimé est-il abordable? | |
| Comment s'effectuera la mobilisation du financement en capital? | |
| Comment seront financées l'exploitation et la maintenance? | |
| La proposition/le projet permettront-ils de réaliser des économies? | |
| Des synergies permettront-elles de réaliser des économies sur les coûts externalisés ou de générer des bénéfices dans d'autres domaines? | |
| Quels seront les revenus du projet? | |
| Quel sera l'impact sur la croissance économique du secteur ou du territoire? | |
| Quel sera l'impact sur le développement commercial et sur l'emploi? | |
| Quelles seront les possibilités d'emprunt, d'investissement ou de subvention? | |
| Quel sera l'impact socioéconomique sur les personnes pauvres? | |
| Quels seront les autres avantages économiques ou financiers? | |

IDENTIFICATION DES ÉVENTUELS CONFLITS

Outre l'analyse des éventuels impacts environnementaux, sociaux et économiques d'une proposition d'intervention ou de projet, il est important d'envisager s'il y a des risques de conflits liés par exemple

- › au choix des bénéficiaires (qui va ou non en profiter); au contrôle des ressources et des avantages du projet;

- › aux groupes, territoires, secteurs ou industries pouvant être menacés;
- › aux difficultés inhérentes aux droits fonciers ou à l'occupation des sols, et aux parties prenantes concernées par ces changements; aux intérêts du développement économique par rapport à la protection environnementale;
- › au non-respect des politiques nationales.

CONSEILS POUR ANALYSER L'IMPACT DES PROPOSITIONS

- › Faites appel au bon sens et utilisez des méthodes d'évaluation rentables, comme des groupes de travail, des discussions/ateliers de travail avec des groupes conjoints, des sondages, des groupes de consultation et des ateliers avec les parties prenantes concernées.
- › Le cas échéant, consultez ou faites appel à des experts, mais ne commandez pas d'études de recherche ou d'évaluations coûteuses auprès de consultants à moins que cela soit nécessaire et que les conclusions justifient un tel investissement. Si elles ne feront que confirmer une évidence ou ce que vous savez déjà, ou s'il existe des moyens plus faciles et moins onéreux, ne gaspillez pas votre temps et votre argent.
- › Si vous commandez des études, faites un appel d'offres et suivez les procédures applicables afin d'obtenir d'autres propositions et des prix compétitifs.
- › Si vous n'avez pas l'expertise nécessaire pour évaluer les différentes propositions soumises, engagez des experts et/ou des représentants des parties prenantes aptes à vous assister.



MÉTHODES ET OUTILS

POUR ÉVALUER L'IMPACT DES PROPOSITIONS

SWOT

(Pour savoir comment réaliser une analyse SWOT, reportez-vous à l'Annexe D, p. 67.)

ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE STRATÉGIQUE

Une évaluation environnementale stratégique évalue l'impact environnemental des interventions stratégiques, complexes et à long terme. Une évaluation environnementale stratégique doit prendre en charge la planification du développement durable et le développement de politiques efficaces et globaux. (Pour en savoir plus sur l'évaluation environnementale stratégique, reportez-vous au manuel *L'approche SymbioCity*, p 127.)

ÉVALUATION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL

L'évaluation de l'impact environnemental évalue les impacts potentiels d'une proposition de projet sur l'environnement, notamment les aspects sociaux et économiques. Une telle évaluation vise à étayer les décisions concernant la poursuite ou non d'une intervention, ou à décider si elle doit être modifiée afin d'éviter ou de réduire les impacts environnementaux négatifs. (Pour en savoir plus sur l'évaluation de l'impact environnemental, reportez-vous au manuel *L'approche SymbioCity*, p 126.)



EXEMPLE

« ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIOCULTUREL D'UN PROJET DE CENTRALE HYDROÉLECTRIQUE »

En 2011, une évaluation de l'impact social fut réalisée pour un projet de centrale de pompage-turbinage dans une région donnée. Deux difficultés importantes (menace de sites culturels et connectivité entre les communautés) nécessitaient une analyse plus approfondie. L'évaluation de l'impact environnemental visait à

- › actualiser la base de données et fournir des précisions sur de précédentes études de sites culturels;
- › évaluer l'importance des différents sites et la portée de l'impact afin d'élaborer des plans d'atténuation et de gestion;
- › décrire et fournir des précisions sur les connexions entre les communautés dans les zones du réservoir, et comment elles seraient affectées par le projet.

L'analyse des précédentes études permit de rassembler des données secondaires. Les données primaires furent quant à elles rassemblées au moyen d'enquêtes de terrain dans les régions du projet, y compris des entretiens approfondis avec les parties prenantes concernées comme les chefs de village, les responsables religieux et informels, les communautés locales, les écoles et les parties prenantes externes pertinentes, notamment les établissements archéologiques et le service national du patrimoine culturel.

Des études sur les ressources physiques et culturelles incluaient les biens meubles et immeubles, les sites, les structures, les groupes de structures et les caractéristiques naturelles ainsi que les paysages ayant une importance archéologique, paléontologique, historique, architecturale, religieuse et esthétique.

D'autres ressources physiques regroupaient des tombes plus récentes, et des arbres, rochers et temples sacrés ainsi que d'autres bâtiments historiques.

Les problèmes de connectivité étudiés portaient sur l'intérêt général à utiliser la proposition de pont pour accéder aux autres régions, les routes alternatives pouvant être utilisées une fois le réservoir rempli, l'infrastructure nécessaire pour ces routes alternatives et l'impact de la perte du territoire sur lequel le réservoir serait implanté.

L'évaluation de l'impact a révélé de nombreuses difficultés qui étaient extrêmement importantes pour les communautés locales et qui nécessitaient des mesures d'atténuation. Il s'agissait des cimetières publics et des anciennes sépultures qui revêtaient un caractère sacré pour les villageois. Il était donc nécessaire de débattre de la façon de minimiser l'impact de la construction.

D'autres ressources culturelles importantes étaient aussi menacées: une mosquée et une madrasa locales qui sont des lieux religieux et éducatifs importants pour les musulmans des villages voisins. Un processus d'acquisition des terres et de réinstallation fut donc engagé, car le risque de mécontentement dans les communautés locales était élevé.

Le projet fut lancé au début des années 1990 et le premier générateur fut inauguré en 2016. Il s'agit évidemment d'un projet majeur qui va contribuer de manière significative à l'approvisionnement énergétique de la région, mais qui va aussi avoir des impacts importants sur l'environnement et les communautés alentour.

menace de sites culturels et connectivité entre les communautés

objets ayant une importance historique, architecturale, archéologique, paléontologique, religieuse et esthétique

intérêt public à utiliser l'infrastructure du projet

l'évaluation de l'impact

il s'agit évidemment d'un projet majeur

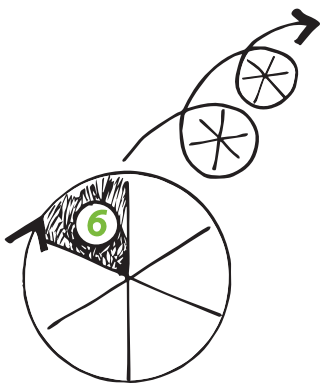
MOTS CLÉS DE L'ÉTAPE 5

| | |
|---|---|
| évaluation de l'impact environnemental | Étude visant à déterminer et à prévenir ou réduire les éventuels effets préjudiciables d'un projet d'urbanisme sur l'environnement |
| évaluation environnementale stratégique | étude visant à déterminer les éventuels effets préjudiciables d'une intervention d'urbanisme à grande échelle et à long terme sur l'environnement |
| bénéficiaires | personnes et groupes de personnes qui vont bénéficier d'un projet |



ÉTAPE 6

DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE POUR LA MISE EN ŒUVRE



À QUOI SERT CETTE ÉTAPE?

Si vous disposez d'une bonne stratégie de mise en œuvre, le travail conduit lors des étapes précédentes aura plus de chances d'aboutir à des changements tangibles. Il est important de disposer d'une stratégie, car cela constitue la base même d'une approbation formelle. C'est aussi un document approuvé et commun qui permettra de guider la gestion et la mise en œuvre.

La dernière étape du processus *SymbioCity* implique de finaliser les propositions développées et évaluées aux Étapes 4 et 5, et de développer une stratégie pour la mise en œuvre et le suivi. Cette étape est importante, car elle permet de passer de l'analyse et la planification à l'action.

ÉLABORATION D'UNE PROPOSITION DÉFINITIVE

Le moment est venu d'élaborer une proposition définitive fondée sur les étapes précédentes et les résultats des évaluations. Si l'intervention porte sur une ville dans son ensemble, cette proposition peut être un plan de développement global intégré et durable pouvant inclure

- › une introduction: une rapide présentation du pourquoi et du comment le plan sera développé, y compris les processus de participation des parties prenantes et du public;
- › la vision partagée du développement durable;
- › un aperçu des principaux problèmes, besoins et défis après diagnostic;
- › un plan spatial général et des plans de secteur associés aux interventions et aux projets planifiés, aux résultats et aux indicateurs clés, et montrant comment ils seront intégrés pour aboutir à des synergies;
- › un calendrier estimatif de la mise en œuvre, avec des propositions d'interventions à court, moyen et long terme et des projets principaux;
- › une estimation des coûts et une proposition de mécanismes de financement;
- › des annexes et des références (pièces justificatives, cartes, cartes SIG, etc.).

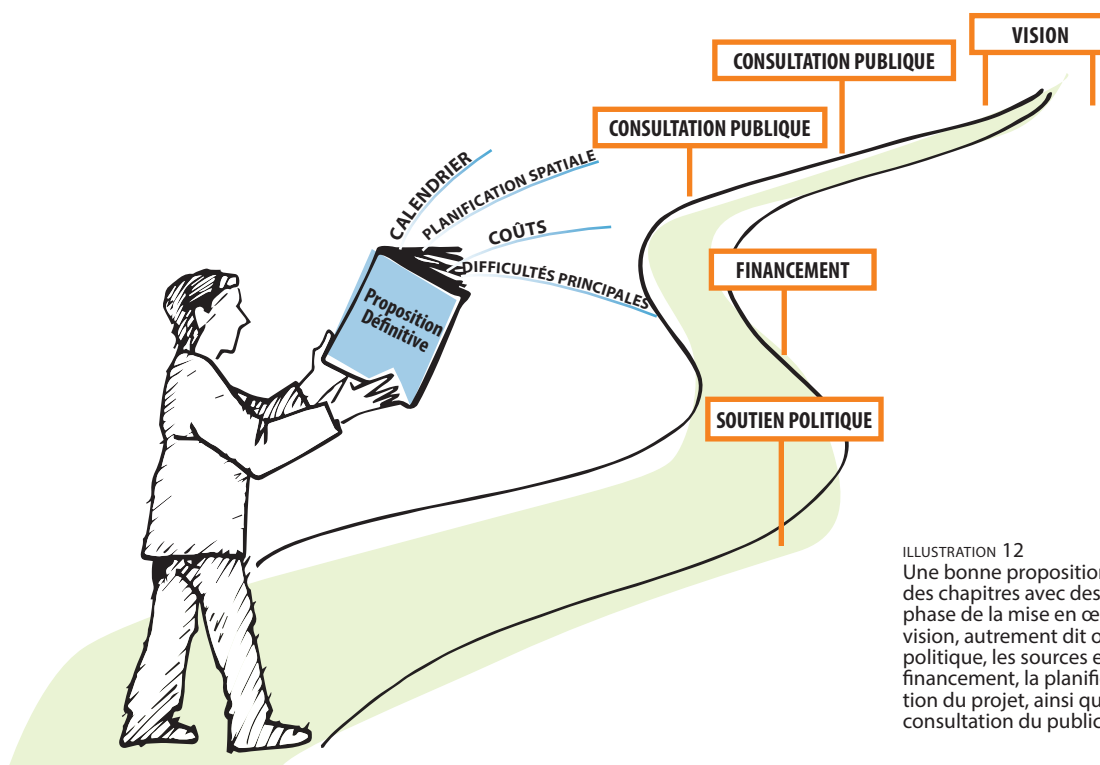


ILLUSTRATION 12
 Une bonne proposition définitive doit inclure des chapitres avec des propositions à chaque phase de la mise en œuvre pour parvenir à la vision, autrement dit obtenir le soutien politique, les sources et les mécanismes de financement, la planification et la conception du projet, ainsi que la participation et la consultation du public.

Le projet de proposition définitive peut à présent être étudié par les parties prenantes, par exemple lors de séances de travail et d'ateliers interactifs. Il convient d'encourager les commentaires et avis écrits afin de parvenir à une version finale qui intègre les suggestions des parties prenantes, notamment des citoyens. La participation des parties prenantes est importante, car le plan final doit rassembler un large soutien et constitue la « feuille de route » stratégique sur la voie de la réalisation de la vision de durabilité à long terme.

Si un examen ou une intervention de planification porte sur un domaine ou un secteur spécifique, adaptez les directives précédentes en conséquence. Vous devrez aussi tenir compte des plans existants et des cadres de planification légalement requis lors de la finalisation de votre plan de développement durable.

Vous devrez peut-être aussi respecter des formats spécifiques pour la totalité ou certaines parties de votre plan, par exemple un « cadre logique » exigé par de nombreux donateurs pour synthétiser les propositions de financement. Cela ne devrait pas poser de problème, car vous disposez de toutes les données nécessaires. Vous devez simplement les réorganiser. Le Chapitre 6 du manuel *L'approche SymbioCity* explique comment intégrer le processus *SymbioCity* et un cadre logique.

Un plan d'aménagement urbain global, un plan sectoriel ou un plan d'urbanisme plus vaste comportent souvent plusieurs phases de mise en œuvre. Il s'agit généralement de procéder à une phase pilote, qui est évaluée avant l'application à l'échelle réelle, de tester les solutions, d'identifier et de résoudre les problèmes et de tirer les leçons le plus tôt possible.

DIRECTIVES POUR LA MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre des plans de durabilité urbaine ou des interventions doit être intégrée à la gestion normale de l'organisation. Toutefois, il y a un risque de «dissolution» de la concentration initiale sur les synergies et la durabilité en différents «silos départementaux» et d'affaiblissement de l'intégration et la coordination.

Pour éviter cela, il convient de maintenir le groupe directeur, les groupes de travail conjoints et les forums, ainsi que les ateliers réguliers d'examen et de replanification qui se concentrent sur la coordination des fonctions et des systèmes et les synergies, ainsi que l'évaluation et l'apprentissage conjoints.

Tous les services peuvent aussi contribuer aux rapports d'avancement réguliers qui soulignent et reconnaissent l'efficacité de la coopération et des synergies. Ces rapports à destination des parties prenantes et des citoyens peuvent être communiqués par l'intermédiaire de votre site Web et de lettres d'information, de préférence sous forme synthétique avec de nombreux éléments visuels, tels que photos, diagrammes, graphiques, etc.

PLANIFICATION DES OPÉRATIONS ET DE LA MAINTENANCE

Les opérations et la maintenance sont un besoin constant qui doit être inclus à tous les plans et budgets de projet. Négliger les opérations et la maintenance a conduit à l'échec ou à la fin précoce de projets d'infrastructure qui avaient pourtant tout pour réussir.

Les opérations et la maintenance impliquent un suivi soutenu et régulier des performances, une évaluation périodique des systèmes, ainsi que la maintenance et la réhabilitation en vue de préserver et soutenir le fonctionnement des systèmes et des atouts de l'infrastructure.

PRINCIPAUX ASPECTS D'UNE PROPOSITION DE PROJET

- Introduction: le contexte, le besoin à satisfaire ou le problème à résoudre
- Vision, intention, ambitions/principaux objectifs
- Approche et méthodes d'intervention
- Organisation du projet, y compris la participation des parties prenantes
- Processus, phases et calendrier
- Budget
- Pièces justificatives (résultats de sondage/recherche, cartes, accords de partenariats, par exemple)

CONSEILS POUR PLANIFIER LA MISE EN ŒUVRE

- › Concentrez-vous sur les résultats, ainsi que sur les activités qui les produisent.
- › Une gestion efficace des processus et des performances est essentielle à la réussite.
- › Favorisez un apprentissage axé sur l'action, où chacun examine, évalue et apprend régulièrement de ce qu'il a fait et cherche à s'améliorer.
- › Encouragez et facilitez une communication ouverte et une coopération transversale. Développez une culture de l'apprentissage qui transforme chaque erreur en opportunité d'apprentissage. Identifiez et résolvez les problèmes ou conflits dans la communication ou les relations.
- › Assurez une direction efficace qui communique régulièrement la vision, les valeurs partagées et les progrès réalisés, et qui motive la participation.



Ateliers réguliers d'examen et de planification

La fréquence à laquelle les ateliers conjoints d'examen et de planification se tiendront variera en fonction du délai d'intervention. Pour les interventions de développement durable globales, il est préférable de prévoir au moins des ateliers annuels, qui peuvent s'aligner sur les processus normaux de planification, de budgétisation et de rapports, et les alimenter.

Plans et budgets de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre global inclut habituellement un plan de travail ou un calendrier qui précise les phases successives, et à quel moment les interventions et les projets sont prévus en termes de

1. durée, par exemple 25 ans (aperçu général de la vision);
2. long terme, par exemple 10 à 12 ans (aperçu);
3. moyen terme, par exemple 3 à 5 ans (stratégique, mais avec des projections spécifiques)
4. court terme, 1 an (plan de travail spécifique et opérationnel).

Des délais et des plans de travail plus courts s'intègrent à des délais et des plans de travail plus longs, qui sont moins détaillés au fur et à mesure que le délai s'allonge. Les points 1 et 2 ci-dessus impliquent habituellement une estimation approximative des coûts basée sur le long terme et des modèles et scénarios financiers de niveau supérieur, tandis que le point 3 sert de base à un cadre des dépenses à moyen terme ou à une projection budgétaire sur 3 ou 5 ans. Il s'agit d'un budget stratégique, qui ne comprend pas les détails nécessaires au point 4, le budget annuel qui exige une planification détaillée des dépenses.

Plan de gestion de la mise en œuvre

Un plan de gestion de la mise en œuvre doit inclure

- › la définition des structures, rôles, responsabilités et politiques, principes et procédures de responsabilisation;
- › des processus et réunions internes et externes;
- › une communication et une coopération avec les parties prenantes internes et externes;
- › la participation des parties prenantes et des citoyens;
- › des processus de planification, budgétisation et rapport;
- › une surveillance et une évaluation;
- › des obligations de documentation et gestion;
- › le rôle et l'embauche de consultants;
- › des procédures d'appel d'offres;
- › des politiques de construction, telles que les matériaux et méthodes de construction écologiques.

Structures internes et diagramme de coopération

Vous pouvez développer un diagramme des structures de l'intervention ou du projet et des groupes de travail, ainsi que ce que les relie entre eux et aux autres structures municipales, notamment le conseil, l'équipe dirigeante et les services.

Il y aura naturellement des recoupements entre la structure organisationnelle formelle et cette structure. Par exemple, les groupes de travail fonctionnels peuvent être organisés par services fonctionnels, mais avoir des liens avec d'autres services et des représentants issus d'autres services (un groupe de planification spatiale doit inclure, au minimum, un planificateur des transports et un ingénieur en infrastructure de masse).

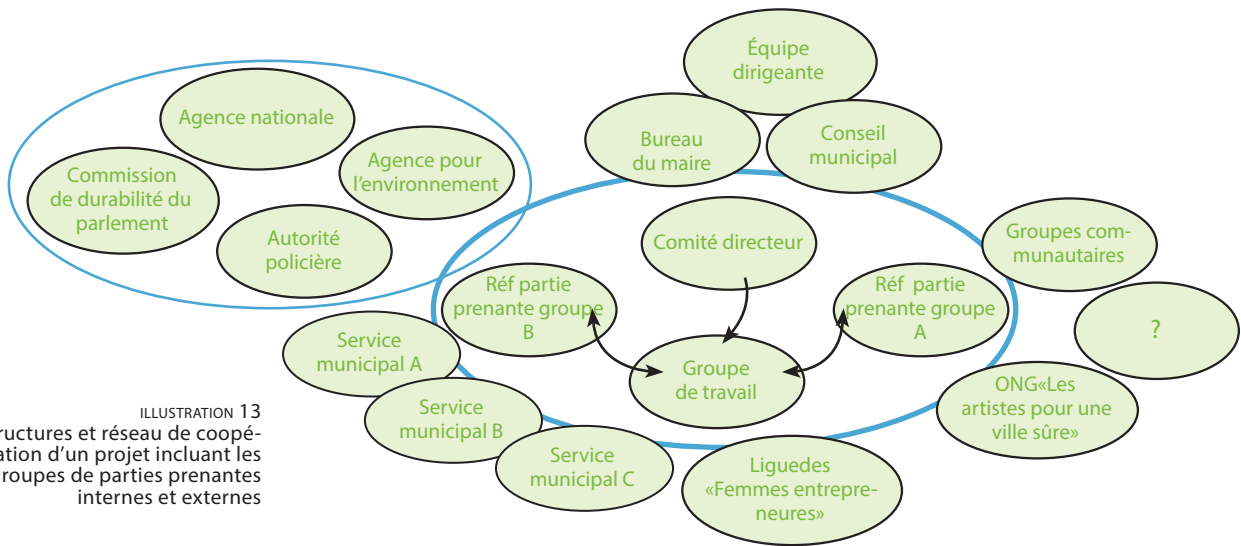


ILLUSTRATION 13
Structures et réseau de coopération d'un projet incluant les groupes de parties prenantes internes et externes

Cette carte est l'équivalent d'un organigramme, mais elle ressemblera moins à une hiérarchie des fonctions qu'à un réseau intégré de groupes interactifs. Toutefois, leur finalité est similaire: clarifier quelles sont les personnes impliquées et comment elles sont liées et interagissent, ce qu'un graphique permet de montrer plus clairement.

Structures externes et diagramme de coopération

Ce diagramme est similaire au diagramme interne présenté plus haut, mais montre le réseau de parties prenantes externes avec lesquelles la municipalité coopère dans un processus *SymbioCity*. Vous pouvez placer la municipalité au centre, entourée des autres parties prenantes. Une version plus complexe peut aussi montrer les principaux services accompagnés des parties prenantes envers lesquelles ils sont liés et impliqués.



LISTE DE CONTRÔLE RELATIVE AUX FACTEURS DE RÉUSSITE D'UNE INTERVENTION/D'UN PROJET

| | Facteurs de réussite | Commentaire |
|----|--|-------------|
| 1 | Soutien de la direction/parrainage | |
| 2 | Encadrement et gestion d'une équipe | |
| 3 | Vision et valeurs partagées | |
| 4 | Plans et objectifs clairs, accent sur les résultats | |
| 5 | Réunions d'équipe régulières | |
| 6 | Membres de l'équipe concernés | |
| 7 | Travail d'équipe, coopération et soutien | |
| 8 | Communication et coopération entre les équipes | |
| 9 | Résolutions des problèmes au sein de l'équipe et entre les différentes équipes | |
| 10 | Gestion efficace des processus et des performances | |
| 11 | Rôles et responsabilités clairs, responsabilisation | |
| 12 | Calendriers et plans de travail réalistes et actualisés | |
| 13 | Communication et participation des parties prenantes | |
| 14 | Ressources suffisantes | |
| 15 | Gestion et déclaration financières appropriées et transparentes | |
| 16 | Apprentissage continu et amélioration des performances/approche d'apprentissage axé sur l'action | |

MOTS CLÉS DE L'ÉTAPE 6



réalisations résultats immédiats et tangibles ou produits des plans ou projets

conséquences effets et répercussions à moyen et long terme

budget stratégique estimation des besoins financiers à long terme

SIG système de cartographie et d'information informatique

pilote mise en œuvre préliminaire visant à tester une proposition d'approche

responsabilisation rendre compte des résultats dont on a la responsabilité

A. CRÉATION D'UNE VISION PARTAGÉE

Les processus suivants vous permettront de développer une vision avec un groupe ou dans un atelier.

Options du processus

- A. Récapitulez chacune des principales caractéristiques de la vision en 3 à 5 mots sur différentes feuilles A4 ou A5 (écrivez avec des marqueurs en veillant à ce que leur contenu soit lisible par tout le groupe). Une fois que tout le monde/tous les groupes sont prêts, collez toutes les fiches sur un mur. Regroupez les caractéristiques similaires, par exemple selon la dimension et ajoutez le nom de celle-ci en titre.
- B. Donnez à chaque personne/groupe une boîte de crayons de couleur et demandez-leur de dessiner ou de faire un croquis cartographique de leur vision sur des feuilles A3 ou A4 (ou sur des feuilles de tableau papier pour les groupes). Organisez-les ensuite comme s'il s'agissait d'une « exposition » et demandez à chaque personne/groupe de partager et d'expliquer sa représentation. Abstenez-vous de discuter ou de questionner les différentes visions. Cette démarche intervient à l'étape suivante avec la fusion des différentes représentations en une seule.
- C. Vous pouvez aussi inviter différents groupes de parties prenantes à développer leur vision pour la ville et à contribuer au processus d'élaboration d'une vision pour la ville, ou encore organiser un concours public sur le thème « Votre vision de la ville » (pour les écoles, par exemple).

Rédigez l'énoncé de votre vision

N'essayez pas de le faire en groupe. Mandatez plutôt une ou deux personnes qui s'expriment bien afin qu'elles rédigent une ébauche de l'énoncé de la vision à la fin de l'atelier, puis faites-la circuler pour recueillir des commentaires. Servez-vous-en pour améliorer le texte, puis étudiez et approuvez une nouvelle version définitive. À ce stade, vous n'avez pas besoin de la version définitive qui sera formellement adoptée par le conseil (et avec un peu de chance, par les autres parties prenantes). Une simple version de travail visant à guider le processus de planification, qui pourra être améliorée en cours de route suffit.

Sectoriez les visions

Chaque fonction et service peut développer sa propre vision comme composante de la vision globale. Ces sous-vision permettent de détailler un aspect ou une fonction spécifique, comme le transport durable, l'énergie, la gestion des déchets, l'environnement bâti et le logement.

Rédigez un énoncé de mission

Un énoncé de mission doit indiquer en une phrase l'objectif global d'une organisation. Il doit décrire l'activité principale en termes de résultats et établir le lien avec la vision.

B. FACILITATION EFFICACE DES SÉANCES DE TRAVAIL

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

Le travail et les discussions de groupe constituent la méthode de base pour l'évaluation, la planification, la résolution de problème, etc., car comme dit le vieil adage « Deux avis valent mieux qu'un » et s'il y en a plus, c'est encore mieux ! Toutefois, des groupes trop nombreux rendent le processus inefficace et inefficace.

Pour travailler de manière optimale, un groupe de travail doit compter entre cinq et 10 personnes, même si un groupe de 11 à 25 est aussi acceptable. Dans le cas de groupes plus grands (ateliers, séances de travail communes, forums et conférence), il est conseillé de les scinder en sous-groupes afin de faciliter la participation. Ces petits groupes devront ensuite faire un rapport à l'ensemble du groupe, qui discutera de la contribution en séance plénière.

Utilisation de tableaux papier

Quelle que soit la taille des groupes, le tableau papier est un outil de travail essentiel, que ce soit pour le brainstorming, pour noter les points essentiels, ou pour dessiner des cartes, des diagrammes, des calendriers, etc. Concernant les ateliers, il est préférable de disposer d'un tableau par groupe, ou à défaut de les faire travailler sur des pages de tableau posées sur des tables ou collées au mur.

L'avantage d'un tableau papier par rapport à des diapositives PowerPoint, c'est que vous pouvez travailler dessus pendant la discussion et afficher en même temps plusieurs pages sur les murs afin d'avoir une vision générale. Veillez à utiliser des marqueurs de différentes couleurs et des crayons de couleur pour dessiner, colorier et codifier les éléments des cartes et des diagrammes.

Animation des groupes

Pour travailler avec des groupes, et plus particulièrement avec de grands groupes, il est indispensable qu'une personne anime ou préside le processus afin de garantir un travail efficace et concentré, et de réaliser les tâches dans le délai imparti. Cette personne veillera aussi à l'interaction et à la participation afin de permettre aux autres de se concentrer sur le contenu.

Un processus de groupe se déroule typiquement de la manière suivante:

1. Planification du processus/ordre du jour
2. Partage d'informations/construction de la représentation
3. Évaluation des informations/de la représentation
4. Décision
5. Évaluation de la réunion/du processus

Il n'est pas rare que les personnes aient envie de sauter des étapes, ce qui peut se traduire par de mauvaises décisions. (Mark Twain disait, sur le ton de la plaisanterie, « Commençons par obtenir toutes les informations avant de les déformer. ») Il est aussi conseillé d'examiner et d'évaluer une réunion de travail à la fin de celle-ci afin de tirer les leçons et de mieux faire la fois suivante.

Il est important qu'un groupe de travail se réunisse régulièrement et documente ses réunions. Les ordres du jour et les minutes ou rapports de réunions permettent d'établir un lien entre elles. Ils constituent également une documentation du processus et de ses résultats, qui pourra aussi être partagée avec les autres acteurs.

Un processus d'aménagement urbain durable ne peut réussir sans groupes de travail et processus intergroupes efficaces. Ceux-ci sont encore plus importants dans l'approche *SymbioCity*, car ils créent une synergie sociale et permettent d'identifier et d'aboutir à d'autres synergies.

Une enquête appréciative est une approche et une méthode de travail permettant d'évaluer n'importe quelle situation. Elle se concentre sur l'identification des atouts, des points forts et des opportunités dans le but d'améliorer tout ce qui est positif et qui fonctionne correctement. Elle diffère d'une approche orientée sur les problèmes, qui identifie plutôt ce qui ne fonctionne pas correctement ou qui fait défaut.

Une enquête appréciative encourage les personnes à étudier, discuter et bâtir à partir de ce qui fonctionne, plutôt que d'essayer de réparer ce qui ne fonctionne pas. Elle s'appuie sur l'idée que les organisations changent de direction selon l'objet de leur enquête. Si vous enquêtez sur des problèmes, vous trouverez des solutions, mais si vous évaluez ce qu'il y a de mieux dans une situation, vous découvrirez encore plus de choses positives. Ces découvertes peuvent ensuite être utilisées pour bâtir un avenir nouveau où ce qu'il y a de meilleur devient la norme.

L'appréciation regroupe la reconnaissance, la valorisation et la gratitude, qui signifie à la fois reconnaissance et amélioration de la valeur. Une meilleure appréciation est bénéfique tant aux personnes qu'aux organisations. Le processus d'enquête implique d'explorer, de découvrir, de questionner, d'étudier et de rechercher. Cette volonté suppose d'apprendre et de rechercher de nouvelles possibilités, et requiert une véritable curiosité et une ouver-

ture aux nouvelles directions, possibilités et expériences d'apprentissage.

Le cycle des 4 D

Dans la pratique, l'enquête appréciative utilise le modèle suivant:

Discover (Découvrir): les gens se parlent, souvent via des entretiens structurés pour découvrir et apprécier quels sont le meilleur moment et la meilleure situation pour la communauté, l'organisation, le district ou la ville

Dream (Rêver): la phase de rêve est souvent conduite sous la forme d'une grande réunion de groupe où les gens sont encouragés à imaginer et envisager que les conditions optimales détectées lors de la phase de découverte sont la norme et non l'exception

Design (Concevoir): une petite équipe de travail doit planifier des moyens pour réaliser la vision développée lors de la grande réunion. Plusieurs équipes peuvent être en charge de différents aspects de la vision.

Deliver (Fournir): la quatrième et dernière étape consiste à mettre en œuvre les modifications.

Huit principes directeurs

Une enquête appréciative est étayée par huit principes directeurs, ou croyances et valeurs essentielles quant à la manière dont nous provoquons le changement.

| PRINCIPE | SIGNIFICATION | CE QUE CELA VEUT DIRE |
|------------------------|--|---|
| Constructivisme | Les mots créent le monde. | La «réalité» est un concept subjectif, autrement dit elle est créée par la société au travers du langage et des conversations. |
| Questionnement | L'interrogation crée le changement. | Une interrogation est une intervention. Lorsque nous posons une question, nous commençons à créer le changement. |
| Apprentissage | Ce que nous étudions affecte ce que nous apprenons. | Les organisations et les groupes sont une source infinie d'étude et d'apprentissage. Ce que nous étudions et la manière dont nous le faisons fait toute la différence. Cela décrit (créé) le monde tel que nous le connaissons. |
| Anticipation | Les images inspirent l'action. | Les systèmes humains vont dans la direction de leur représentation du futur. Une image positive et encourageante de l'avenir conduit à des actions et des résultats positifs. |
| Positivité | Des questions positives induisent un changement positif. | Une dynamique de changement implique une affection positive et des liens sociaux. Elle est amplifiée par des questions positives qui renforcent l'aspect positif. |
| Intégralité | L'intégralité permet d'obtenir le meilleur. | L'intégralité permet d'obtenir le meilleur des gens. Réunir l'ensemble des parties prenantes dans des forums stimule la créativité et renforce la capacité collective. |
| Adoption | Faire «comme si» est enrichissant. | Pour vraiment faire changer les choses, nous devons «être le changement que nous voulons voir». Un changement positif intervient lorsque le processus utilisé pour créer le changement reprend le modèle idéal. |
| Libre arbitre | Le libre arbitre libère la puissance. | Les personnes sont plus performantes et plus engagées lorsqu'elles sont libres de choisir comment et sur quoi elles souhaitent contribuer. Le libre arbitre stimule l'excellence et le changement positif. |

D. ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT est probablement l'outil le plus couramment utilisé pour évaluer les organisations et leurs cadres opérationnels (comme base de planification stratégique, par exemple). Elle peut être utilisée pour évaluer une intervention, un programme, un projet, un secteur, un quartier ou un domaine fonctionnel, et à différentes étapes d'un processus d'examen ou de planification. Toutefois, l'analyse SWOT est souvent réalisée en début de processus pour donner un aperçu global de la situation.

SWOT vient de l'anglais Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunités), Threats (Menaces). Les Forces et les Faiblesses sont internes, les Opportunités et les Menaces sont des facteurs externes au cadre opérationnel, tels les facteurs politiques, économiques, technologiques, socioculturels et environnementaux.

Les Opportunités permettent d'améliorer les résultats tandis que les Menaces peuvent diminuer les résultats escomptés. Il est conseillé d'inclure toutes les limites ou les carences significatives dans la catégorie des Faiblesses, et de placer toutes les contraintes majeures de l'environnement dans les Menaces, même si elles ne sont pas actives (par exemple, la législation nationale de permet pas encore de x).

L'analyse SWOT est une façon simple de caractériser et d'évaluer la situation actuelle et servira de base à la planification stratégique. Elle identifie les principales caractéristiques positives et négatives qui affectent ou qui sont susceptibles d'affecter l'entité en question.

Comment réaliser une analyse SWOT

Il est préférable de laisser les personnes ayant une bonne connaissance de l'organisation ou de la situation (comme les dirigeants et les représentants des parties prenantes qui ont une vision d'ensemble) réaliser l'analyse SWOT. Une certaine confiance est aussi primordiale afin que les faiblesses et les menaces soient identifiées avec sincérité et honnêteté. L'analyse SWOT implique des jugements subjectifs, et les personnes peuvent avoir des points de vue différents sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. C'est aussi ce qui permet d'aboutir à une évaluation approuvée.

Analyse SWOT

L'analyse SWOT en cinq étapes

1. Définissez la situation à évaluer et expliquez le format SWOT.
2. Les participants remplissent individuellement le formulaire SWOT,

| Interne | Externe |
|-------------------|----------------------|
| F orces | O pportunités |
| F aiblesse | M enaces |

mais il est aussi possible de demander à de petits groupes de le faire sur un tableau papier. Commencez par les Forces et les Faiblesses, puis poursuivez avec les Opportunités et les Menaces.

3. Synthétisez ensuite chaque facteur SWOT dans une version commune approuvée par tous.
4. Si vous le souhaitez, vous pouvez hiérarchiser les Forces, les Faiblesses, les Opportunités et les Menaces.
5. Utilisez les questions contenues dans l'encadré ci-dessous dans votre travail, puis développez vos plans d'action.

Documentez la synthèse SWOT et le plan d'action convenus et partagez-les avec tous les membres du groupe dès que possible.

Évaluation du cadre opérationnel

L'évaluation du cadre opérationnel est un aspect essentiel de toute analyse SWOT. Pour plus de précision, vous pouvez diviser le cadre opérationnel en plusieurs sections, par exemple

- › les ressources, à savoir l'expertise, le financement, les ressources matérielles et physiques, etc.;
- › l'environnement macro-socioéconomique, par exemple, les conditions politiques, juridiques, macroéconomiques et culturelles, les politiques, les contraintes, etc.;
- › l'environnement bénéficiaire, par exemple les conditions et les besoins de la communauté;
- › l'(autre) environnement des parties prenantes, comme les principaux partenaires ou concurrents.

En vous intéressant à l'environnement à partir de ces différentes perspectives, vous avez moins de risque de passer à côté d'opportunités et de menaces.

Exploitation des résultats de l'analyse SWOT

Lorsque vous exploitez les résultats d'une analyse SWOT, il est intéressant de vous poser les questions suivantes:

- › Quelles forces est-il possible d'utiliser pour saisir des opportunités clés?
- › Comment améliorer des forces?
- › Comment transformer les faiblesses en forces?
- › Comment voir les menaces comme des opportunités?
- › Comment minimiser les menaces et les faiblesses?
- › Comment utiliser les forces pour contrer les menaces?
- › À quel point les menaces sont-elles sérieuses et probables.

L'analyse SWOT est utile pour obtenir une vue d'ensemble essentielle et équilibrée de n'importe quelle situation et des principaux facteurs internes et externes à aborder.

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

E. ANALYSE DES CHAMPS DE FORCE

L'analyse des champs de force est couramment utilisée pour aider à la prise de décision dans les programmes de développement ou de gestion du changement. Elle donne une vue d'ensemble des forces ou facteurs positifs et négatifs dans une situation. Elle peut aider à contrer la résistance au changement, et mobiliser la motivation et l'engagement des personnes à agir.

Dans chaque situation, des forces motrices et restrictives s'affrontent, ou des facteurs influencent le changement. Les forces motrices poussent les choses dans la bonne direction tandis que les forces et les facteurs restrictifs travaillent contre les forces favorables au changement, maintenant le statu quo, ou aggravant la situation.

L'analyse des champs de force identifie les forces favorables et restrictives en vue de les renforcer et de les réduire, respectivement. Cet exercice peut être réalisé avec 8 à 10 personnes sur un tableau papier afin que chacun puisse observer le développement de l'analyse, mais aussi pour documenter le processus.

ÉTAPES

1 convenir de la situation à analyser

Identifiez et définissez la situation à étudier, par exemple les progrès à faire pour devenir une ville durable.

2 Échanger des idées sur les forces

Échangez des idées sur l'ensemble des forces et facteurs favorables, y compris les forces et les facteurs internes subjectifs ou émotionnels. Rappelez-vous les règles de base pour le brainstorming : pas de critique, pas de débat, contentez-vous de lister les suggestions des membres du groupe. Répertoirez les forces restrictives sur un tableau papier. Échangez ensuite des idées sur les forces et facteurs restrictifs.

3 Classifier la puissance des forces

Classez à présent la puissance ou la magnitude de chaque force sur une échelle de 1 à 5 (1 = très faible, 2 = faible, 3 = intermédiaire, 4 = forte, 5 = très forte) en traçant un trait sous chaque force pour indiquer sa puissance relative.

4 Hiérarchiser et synthétiser

Discutez du résultat et identifiez les principales forces que vous voulez renforcer ou au contraire réduire. Vous pouvez classer ou simplement discuter de l'importance relative de chaque force favorable et restrictive, et du degré d'influence que vous avez ou pourriez avoir sur chacune.

Discutez ensuite des forces pouvant être influencées et comment. Il est parfois plus facile de réduire les forces restrictives que de renforcer les forces favorables. Étudiez également quelles nouvelles forces positives pourraient entrer en jeu.

5 Examiner la vue d'ensemble et convenir de la façon de procéder

Examinez le résultat et notez vos conclusions et plans d'action, y compris qui fera quoi et quand.

6 Documenter et rapporter

Documentez les pages du tableau papier dans une synthèse. Vous pouvez aussi prendre votre analyse des champs de force en photo et l'inclure au dossier. Distribuez votre synthèse le plus tôt possible à tous les membres du groupe ainsi qu'aux autres personnes clés qui doivent être informées ou qui doivent approuver la procédure à suivre.

EXEMPLE d'analyse des champs de force: participation des citoyens au processus de développement

| FORCES FAVORABLES | | | | | FORCES RESTRICTIVES | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| les citoyens pauvres demandent une amélioration des services | | | | | absence de soutien de la part du secteur des affaires | | | | |
| conseillers élus | | | | | quelques conseillers élus inefficaces | | | | |
| our <i>SymbioCity</i> process | | | | | faible organisation de la société civile | | | | |
| youth concern for the environment | | | | | manque de fonds pour le développement | | | | |
| | | | | | factions politiques dans certaines communautés | | | | |

F. ANALYSE PESTE(L)

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

PESTE(L) est l'acronyme de Politique, Économique, Sociologique, Technologique et Écologique/Légal, une analyse de l'environnement externe d'une organisation, d'une communauté ou d'un projet.

L'analyse systématique du contexte permet de s'aligner sur les forces de l'environnement et de profiter des tendances externes et des changements. Les chances de succès s'en trouvent accrues, tandis que les interventions qui ont été planifiées sans tenir compte de l'environnement ont toutes les chances d'échouer.

Vous pouvez utiliser l'analyse PESTE/L pour décrire le contexte régional d'une intervention de développement urbain. Il est préférable de la réaliser avant l'analyse SWOT, car elle décrit les facteurs sans les interpréter comme des opportunités ou des menaces.

L'analyse s'effectue en trois étapes:

- 1) échanger des idées sur les facteurs dans le contexte donné;
- 2) identifier les secteurs nécessitant plus d'informations sur les facteurs;
- 3) tirer les conclusions à partir des informations; qu'est-ce que cela signifie pour nous?

Les aspects de chaque catégorie ci-dessous peuvent servir de point de départ à l'échange d'idées, et vous pouvez en ajouter d'autres en fonction de votre situation.

Environnement socioculturel

- › Taux de croissance de la population et profil démographique (âge)
- › Santé, éducation et mobilité sociale de la population
- › Tendances de l'emploi, liberté du marché de l'emploi et dispositions au travail
- › Indépendance des médias, liberté d'information et d'opinion
- › Attitudes sociales et culturelles, normes, tabous, etc.
- › Valeurs et choix de mode de vie
- › Changements socioculturels

Environnement technologique

- › Impact des technologies émergentes
- › Impact d'internet et des réseaux sociaux
- › Activités de développement et de recherche
- › Technologies vertes
- › Compétences et savoir-faire

Environnement économique

- › Environnement des PME
- › Croissance économique actuelle et prévue, inflation et taux d'intérêt
- › Chômage, offre de main-d'œuvre et coûts
- › Niveaux de revenus disponibles et répartition des revenus Impact de la mondialisation
- › Changements probables dans l'environnement économique

Environnement et ressources naturelles

- › Qualité de l'eau, de l'air et du sol
- › Pollution sonore
- › Espaces ouverts et espaces verts
- › Niveaux de production de déchets (organiques, non organiques, plastiques, dangereux)
- › Gestion des déchets et systèmes d'élimination (assainissement et déchets solides)
- › Consommation énergétique, par type, au moyen d'une unité d'équivalence commune
- › Gestion de l'énergie
- › Ressources renouvelables locales: utilisation, gestion et conservation des ressources
- › Ressources non renouvelables locales: utilisation des ressources et taux d'épuisement
- › Conservation de l'environnement bâti, structures et lieux culturels et historiques, paysages urbains et sites patrimoniaux
- › Sensibilisation du public aux enjeux environnementaux

Politique

- › Gouvernement: type et stabilité
- › Règle de droit et niveaux de bureaucratie et de corruption Niveaux de démocratie, pluralisme et participation publique Capacité et engagement des dirigeants en matière de développement urbain
- › Tendances en matière de réglementation et déréglementation
- › Changements probables dans l'environnement politique

Juridique

- › Cadres juridiques nationaux, régionaux et locaux Indépendance et intégrité du système judiciaire Construction et élaboration de la politique et de la réglementation Législation sociale et de l'emploi
- › Politique fiscale et contrôle des échanges commerciaux et des tarifs
- › Législation environnementale et sur la protection du consommateur

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

G. ANALYSE EN GRILLE

Une analyse en grille est similaire à une analyse SWOT, mais avec une différence: elle se concentre explicitement sur les espoirs pour l'avenir. L'objectif d'une telle analyse est de

- › partager et trouver un accord sur les perceptions et les espérances pour une ville, un quartier ou un secteur;
- › identifier les atouts existants à chérir, les atouts futurs à développer et les aspects indésirables à régler aujourd'hui ou à prévenir demain.

Les résultats d'une analyse en grille peuvent être utilisés de différentes façons à diverses étapes du processus de planification ou d'examen. Par exemple,

- › pour identifier les atouts;
- › pour développer une vision, des ambitions et des objectifs;
- › pour décrire les conditions préalables et les obstacles possibles au développement

Avant de commencer, il est capital de préciser et de s'accorder sur le sujet ou le thème de l'analyse.

Une analyse en grille peut être réalisée dans le cadre d'un exercice individuel ou de groupe, voire un mélange des deux. Elle commencera par une réflexion individuelle et se poursuivra par un partage d'idées et l'élaboration d'une version commune. Il est important d'accorder suffisamment de temps à la réflexion individuelle et de faciliter un processus qui encourage la libre pensée et la discussion.

LA GRILLE

La grille est composée de quatre quadrants, comme illustrés ci-dessus.

| | NE RECHERCHE PAS | RECHERCHE |
|----------------|------------------|-----------|
| DISPOSE | 1 | 2 |
| NE DISPOSE PAS | 3 | 4 |

QUADRANT 1

Contient toutes les choses dont vous **ne voulez pas**, mais qui sont actuellement **présentes**: les PROBLÈMES (pollution du fleuve, éducation insuffisante, taux de criminalité élevés, bidonvilles, etc.).

Lors de l'examen des éléments contenus dans ce quadrant, il est utile de suivre les étapes suivantes:

- › **Éliminer**: identifiez comment vous pouvez éliminer chaque aspect indésirable et décidez des étapes pratiques pour faire face aux problèmes.
- › **Réduire**: s'il est impossible d'éliminer totalement un problème, réfléchissez à ce qu'il est possible de faire pour réduire son impact négatif.
- › **Convertir**: examinez des moyens vous permettant de transformer les éléments indésirables en éléments souhaitables.

QUADRANT 2

Contient les choses que vous voulez et que vous possédez actuellement: les ATOUTS et les facteurs positifs (une bonne bibliothèque, une plage propre, l'harmonie sociale, des dirigeants dévoués, etc.)

Lors de l'examen des éléments contenus dans ce quadrant, il est utile de suivre les étapes suivantes:

- › **Chérir:** est-ce que la communauté apprécie et valorise suffisamment les atouts? Sinon, comment faire pour améliorer la situation?
- › **Conserver:** existe-t-il un risque de perdre les caractéristiques bénéfiques? Que peut faire la communauté pour les préserver?
- › **Tirer profit:** comment la communauté peut-elle utiliser ses atouts à son meilleur avantage en vue de resserrer les liens au sein de la communauté et de renforcer le soutien externe?
- › **Partager:** est-il possible de rendre les atouts plus accessibles ou disponibles aux personnes au sein et à l'extérieur de la communauté? Comment les utiliser proactivement en vue de créer une image positive de la communauté?

QUADRANT 3

Contient les choses que vous ne voulez pas et ne possédez pas: les MENACES (corruption, embouteillages, discrimination à l'égard des minorités, etc.).

Lors de l'examen des éléments contenus dans ce quadrant, il est utile de suivre les étapes suivantes:

- › **Prévenir:** identifiez les précautions à prendre pour éviter que les menaces ne se concrétisent.
- › **Évaluer:** la prévention peut supposer de devoir renoncer à quelque chose de valeur. Si tel est le cas, le jeu en vaut-il la chandelle? Existe-t-il d'autres moyens de prévenir une menace?
- › **Investir:** estimez le temps, l'argent et les efforts nécessaires pour protéger la communauté face à une menace. Ces ressources sont-elles disponibles?

QUADRANT 4

répertoriez tout ce que vous voulez avoir dans votre communauté, mais dont vous ne disposez pas actuellement: les BESOINS (opportunités et objectifs tels que possibilités de loisirs, transports publics à bas coût, eau potable, etc.).

Lors de l'examen des éléments contenus dans ce quadrant, il est utile de suivre les étapes suivantes:

- › **Planifier:** quelles mesures prendre pour satisfaire ce besoin?
- › **Explorer les options:** quelles sont les alternatives pour atteindre un objectif?
- › **Sacrifier:** faut-il envisager un compromis pour y parvenir, comme renoncer à quelque chose pour tirer un plus grand avantage (renoncer à son véhicule pour ses déplacements en vue de développer une ville propre, écologique et conviviale et un système de transports publics)?
- › **Évaluer:** analysez la rentabilité; combien de temps et d'efforts seront nécessaires pour y parvenir? Quels seront les éventuels avantages pour la communauté? L'avantage rentabilise-t-il le coût? Est-ce que la communauté dans son ensemble en profitera ou seulement quelques résidents?

Comparaison par paires

Comparez le nombre, la pertinence et le type d'éléments

- › à droite (**Recherche**) et à gauche (**Ne recherche pas**) de la grille (comparaison des aspects positifs et négatifs).
- › dans la moitié supérieure (**Dispose**) et inférieure (**Ne dispose pas**) de la grille (comparaison de l'état actuel et de l'état futur).
- › dans les deux diagonales (comparaison de la tendance à l'optimisme ou au pessimisme).

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

H. ANALYSE DE L'ÉGALITÉ DES SEXES DANS LA PLANIFICATION URBAINE

« Il est facile d'identifier les groupes qui sont vulnérables, et dans une certaine mesure, victimes. Vous y trouvez les personnes handicapées, les enfants et les immigrants. Vous risquez également de voir que les femmes en tant que groupe sont classées comme vulnérables. »

Professeur Tora Friberg, Arkitekten, novembre 2002

La professeure Tora Friberg de l'Université de Linköping, et la professeure agrégée Anita Larsson de l'Institut technologique de Blekinge ont toutes deux consacré énormément de temps et d'efforts à l'étude et l'analyse des questions d'égalité des sexes dans la planification urbaine.

Elles ont conjointement écrit le rapport *Att bedriva jämställdhet med kommunal översiktsplanering* (Poursuivre l'égalité avec une planification municipale globale) dans lequel elles ont élaboré un indice de l'égalité des sexes s'appuyant sur un sondage en dix questions.

L'objectif de cet indice est de comparer l'attitude des municipalités sur la question et d'évaluer les opportunités d'appliquer concrètement une perspective d'égalité des sexes dans la planification urbaine.

Selon Tora Friberg, l'une des raisons pouvant expliquer la faible prise de conscience de la question de l'égalité des sexes chez les urbanistes est que l'architecture en tant que

discipline scientifique est étudiée dans les universités techniques. Même si l'aménagement et l'architecture concernent tout le monde, l'accent est souvent mis sur l'aspect technique et non sur le facteur humain.

L'indice de l'égalité des sexes

Les dix questions permettant d'établir l'indice impliquent des réponses par OUI, NON ou EN PARTIE, et l'attribution de points (0; 0, ou 1 point). Le score minimum est de 0, le score maximum de 10. Friberg et Larsson se sont servies de cet indice pour évaluer les processus de planification globale de 128 municipalités suédoises en 2000. Le score moyen était de 1,8 point et le meilleur score atteignait 8 points. Cet indice peut servir de point de départ à une discussion visant à découvrir comment renforcer les perspectives d'égalité des sexes dans les processus et les plans de développement.

| QUESTION | OUI/EN PARTIE/NON | SCORE |
|---|-------------------|-------|
| 1. Un accent particulier est-il mis sur une perspective d'égalité des sexes? | | |
| 2. Un accent particulier est-il mis sur la sécurité des femmes et les lieux publics estimés dangereux ou désagréables, notamment pour les femmes? | | |
| 3. Les questions liées au transport et à la circulation ont-elles été abordées selon une perspective d'égalité des sexes? | | |
| 4. Existe-t-il un engagement visant à renforcer l'égalité des sexes au moyen d'un quota de femmes au sein des fonctionnaires participants? | | |
| 5. Existe-t-il un engagement visant à renforcer la perspective d'égalité des sexes en mettant l'accent sur des questions qui sont perçues comme des préoccupations plus féminines que masculines? | | |
| 6. Existe-t-il un engagement visant à souligner l'égalité des sexes en promouvant particulièrement l'implication des citoyennes dans le processus de planification? | | |
| 7. Existe-t-il une ambition affirmée de mettre en lumière les questions d'égalité des sexes par d'autres moyens que le processus de planification? | | |
| 8. La discussion des questions d'égalité des sexes est-elle considérée comme importante/pertinente par rapport à l'aménagement urbain ou à l'urbanisme? | | |
| 9. Une attention particulière est-elle portée à l'égalité des sexes dans un secteur ou une partie spécifique du document de planification? | | |
| 10. Les questions d'égalité des sexes sont-elles examinées autrement que précédemment dans ce projet ou processus spécifique? | | |
| TOTAL SCORE | | |

Indice de l'égalité des sexes

L'indice de Friberg et Larsson peut être utile pour analyser les documents ou processus de planification dans leur ensemble. Afin d'avoir une vision plus détaillée des différents aspects de l'égalité des sexes et de la mesure dans laquelle ils sont soulignés dans les documents, projets ou processus, l'expert suédois sur l'égalité des sexes, Fredrik Lundkvist a développé une matrice.

Ce modèle repose sur trois aspects qu'il convient de formuler soigneusement:

- › ambitions (ce que l'on cherche à atteindre);
- › problèmes (ce qui ne va pas à l'heure actuelle);
- › action concrète (comment faire pour atteindre les ambitions).

Ces trois aspects sont combinés dans la matrice avec cinq principaux secteurs de politiques en matière d'égalité des sexes qui sont pertinents pour la planification régionale et locale:

- › description de l'égalité des sexes au niveau général;
- › répartition égale du pouvoir et de l'influence;
- › égalité économique entre les sexes;
- › répartition égale des tâches non rémunérées (travaux ménagers et éducation des enfants);
- › opportunités en termes d'intégrité physique et fin de la violence sexiste.

Si les questions sexospécifiques sont correctement abordées, il est alors possible de décrire la définition d'un problème, l'ambition et les mesures à prendre dans chacun de ces cinq domaines.

| | DÉFINITION DU PROBLÈME | AMBITION | ACTION |
|--|------------------------|----------|--------|
| Description de l'égalité des sexes au niveau général | | | |
| Répartition égale du pouvoir et de l'influence | | | |
| Égalité économique entre les sexes | | | |
| Répartition égale des tâches non rémunérées | | | |
| Opportunités en termes d'intégrité physique | | | |

ANNEXES

MÉTHODES ET OUTILS GÉNÉRIQUES

I. LA MÉTHODE 3R POUR L'ANALYSE DE L'ÉGALITÉ DES SEXES

La méthode 3R est utilisée par de nombreuses municipalités suédoises pour analyser et examiner les activités municipales du point de vue de l'égalité des sexes. Elle améliore l'idée générale quant à l'exécution et au financement des opérations, et aux changements requis pour satisfaire les besoins différents des hommes et des femmes. Ce sondage vise à répondre à cette question: Qui obtient quoi et selon quels termes? L'analyse répond à cette question: Comment pouvons-nous améliorer les choses?

L'idée est que les modèles sexospécifiques détectés vont servir de point de départ à une discussion avec les personnes en charge de l'organisation. Comment pouvons-nous formuler une vision et de nouveaux objectifs pour notre travail lorsque nous regardons notre organisation selon une perspective d'égalité des sexes? Que devons-nous changer si vous voulons atteindre ces objectifs?

La méthode 3R est particulièrement adaptée lorsque le problème ou le sujet d'attention est clairement défini. Dans le cadre du développement urbain durable, elle peut servir à analyser le processus de planification à proprement parler, et qui exerce une influence et comment? Comment un équilibre est-il trouvé entre les différents besoins et intérêts? Elle peut servir à analyser une dimension particulière du développement urbain, comme la sécurité dans les lieux publics ou l'utilisation des transports publics.

Les trois R de la matrice sont:

R1 – Représentation: combien d'hommes et combien de femmes? Il convient de poser cette question dans toute l'organisation, au niveau de la direction, parmi le personnel et chez les utilisateurs des biens et services. À vos calculatrices! Quel est l'équilibre sexospécifique chez les personnes qui prennent les décisions, celles qui travaillent avec elles et celles qui leur sont subordonnées.

R2 – Ressources: comment les ressources de l'organisation (argent, espace et temps) sont-elles réparties entre les hommes et les femmes? Cette question devrait permettre d'établir ce que les hommes et les femmes reçoivent de l'organisation et la quantité de ressources impliquées. Concernant les services municipaux, il peut s'agir par exemple de savoir quelles quantités de ressources (argent, espace

et temps) sont consacrées aux activités utilisées par les hommes/femmes. Les résultats de cet examen devraient être liés à l'examen de la représentation.

R3 – Realia*: pourquoi la représentation et la répartition des ressources sont-elles divisées de la sorte entre les hommes et les femmes? Quelles sont les barrières, réelles et imaginaires, ou les structures de soutien pour les hommes et les femmes dans le domaine analysé? Cet examen devrait donner une indication sur la façon dont les hommes et les femmes sont perçus dans l'organisation, et les moyens normatifs utilisés pour les valoriser. Par exemple, comment se fait-il qu'une plus grande quantité de ressource soit allouée aux activités récréatives utilisées par les garçons qu'à celles utilisées par les filles? Quelle en est la raison?

Realia répond à la question:

Quels sont les motifs sous-jacents à la répartition sexospécifique de la représentation et de l'allocation des ressources? Sous quelles conditions les hommes et les femmes sont-ils en mesure d'influencer la conception et l'utilisation de l'activité concernée? La représentation et les ressources concernent la quantité. Qui a accès à quoi? «Realia» s'intéresse à la substance qualitative d'une activité. L'idée est qu'un sondage portant sur les deux premiers R permettra de clarifier les modèles, qui à leur tour conduiront à s'interroger sur la raison pour laquelle la situation est ce qu'elle est.

1R

2R

3R

*Realia: objets ou activités servant à relier les enseignements théoriques à la vie réelle, en particulier celle des personnes étudiées

DAVANTAGE DE LECTURE ET DE RESSOURCES

A Convenient Truth: Urban Solutions from Curitiba, Brazil

Film documentaire réalisé par Giovanni Vaz Del Bello, 2006

4 big leaps and 20 small steps – Conceptual guidelines on sustainable spatial planning

Ranhagen Ulf, 2012, Swedish Energy Agency

Get Started, move forward! – Leadership in sustainable urban development

– a guide for decision makers

SALAR International, 2012

Sustainable urban development in Sweden

Lundström MJ, Fredriksson C & Witzell J (auteurs), 2013, Swedish Society for Town and Country Planning

The SymbioCity Approach: A Conceptual Framework for Sustainable Urban Development,

SALAR International, 2012

The Urban Food Revolution. Changing the Way We Feed Cities

Ladner P, New Society Publishers Canada, 2011

Tools for Integrated Sustainability Management in Cities and Towns

Uppsala Center for Sustainable Development, 2008

Urban Planning for City Leaders

UN-Habitat, 2012

SITES WEB

Forum pour l'innovation sociale en Suède

<http://socialinnovation.se/en/>

Outils Open Source de planification de scénarios

<http://scenarioplanningtools.org/>

SALAR International

www.salarinternational.se

Site Web de *SymbioCity*

www.symbiocity.org

ONU Habitat

www.fr.unhabitat.org

Campagne urbaine mondiale

www.worldurbancampaign.org

Ce **Guide du processus SymbioCity** donne des conseils pratiques, des consignes et des méthodes pour évaluer et planifier des processus de développement urbain inclusif et durable qui donnent des résultats. Il s'appuie sur une expérience internationale substantielle et utilise le processus en six étapes de l'approche *SymbioCity* dans des contextes différents.

L'approche *SymbioCity* applique une perspective multidimensionnelle, multifonctionnelle et multipartite au développement urbain. Elle intègre une dimension spatiale, environnementale, socioculturelle, économique, institutionnelle et de systèmes urbains en vue d'aboutir à des synergies pour un urbanisme plus durable et résilient.

Les principales perspectives abordées dans ce guide sont

- l'approche systémique intégrée au développement urbain;
- la garantie de l'implication et de l'appropriation par les parties prenantes;
- l'évaluation des atouts et des opportunités, pas seulement des problèmes;
- la lutte contre la pauvreté et le développement du bien-être socioéconomique pour tous;
- l'intégration de l'égalité des sexes à l'ensemble du processus.

Le **Guide du processus SymbioCity** est le quatrième d'une série de publications de SALAR International

SymbioCity, comprenant

- The *SymbioCity* Approach – A conceptual framework for sustainable urban development (2012)
- Developing Sustainable Cities in Sweden (2012)
- Get started, move forward! – Leadership in sustainable urban development (2013).

Ces manuels sont disponibles sur www.symbiocity.org

