

Pour orchestrer le développement à l'échelon supralocal

Au Québec, en dehors des grandes agglomérations, le territoire de la municipalité régionale de comté (MRC) est le premier palier (géographique et institutionnel) où tous les acteurs peuvent, sous la coordination des autorités élues, se mobiliser pour élaborer une planification stratégique, en vue du développement économique, social et culturel à l'échelle supralocal.

Cette démarche moderne et globale déjà expérimentée pour quelques territoires québécois* exige une vision partagée de l'avenir, une honnêteté quant aux défis à relever, de la détermination et de la rigueur. Sur le chemin du succès, elle répond aux cinq questions suivantes : Où en sommes-nous? Où allons-nous? Où voulons-nous aller? Comment s'y rendre? Sommes-nous sur la bonne voie?

Le bilan. Il s'établit en fonction des données démographiques, économiques, environnementales, culturelles et sociales les plus récentes : pyramide des âges, migrations, trajectoire économique, capacité d'accueil du territoire, qualité de l'habitat et de l'environnement, équilibre social, organisation et proximité des services (éducation, santé, transports, culture), etc. Il permet un diagnostic sur les forces et les faiblesses de la communauté grâce auquel on peut déterminer les grands enjeux (en termes de pertes et de gains), dessiner les perspectives et donc avoir une juste connaissance des besoins réels des populations à court, moyen et long terme.

Les scénarios. La formulation des scénarios commence par celui du statu quo, censé refléter dans l'avenir une continuité à la fois des tendances observées et des actions entreprises pour

faire face aux changements, notamment démographiques. Cette prospective permet de mesurer les avantages et les inconvénients d'une telle projection et d'étayer le cas échéant les arguments en faveur d'un virage. On illustre ensuite le spectre des futurs possibles à l'aide d'une batterie de prévisions positives ou négatives.

La vision. Partager une vision d'un futur souhaitable pour le territoire supralocal, les municipalités et leurs habitants constitue le cœur de la démarche. Les citoyens sont invités à se prononcer en grand nombre – à travers Internet si besoin est – sur leurs valeurs et leurs aspirations sur des sujets tels que l'appartenance, la démocratie, l'environnement, la croissance économique, la qualité de vie, la diversité culturelle, l'inclusion sociale, etc. Pour les aider dans cet exercice, ils doivent aisément avoir accès à l'information à jour, fiable et complète, rassemblée lors du bilan et aux scénarios des futurs possibles présentés de façon lisible et compréhensible.

Les actions. Après le « choix » d'une vision, le choix des moyens : comment atteindre les buts complémentaires fixés? Dans quel laps de temps? Qui fait quoi? Avec quelles ressources (internes et externes)? On précisera à cette étape les orientations sectorielles et plurisectorielles, l'éventail des actions, les responsabilités des intervenants et l'échéancier des activités et de la livraison des produits. On veillera également à la cohérence des divers programmes et politiques existants et aux initiatives nouvelles réclamées des appareils de l'État et, rigueur oblige, on préparera le suivi de la démarche en élaborant des indicateurs d'évaluation.

Le suivi. L'évaluation (ou monitoring) garantit l'efficacité et la durabilité de la démarche ainsi que sa crédibilité et celle des autorités responsables. Cette transparence sur la concrétisation des projets planifiés du développement territorial stimule la mobilisation et forge la cohésion de la collectivité, indépendamment des alternatives politiques issues des urnes.

Comme représentation d'un idéal communautaire, l'édification d'une vision stratégique de développement économique et social peut être l'occasion de remises en cause et de changements importants au sein d'une communauté, aussi bien dans les esprits qu'à travers les actions et les collaborations de ses composantes. Aussi bien en Europe (territoires entourant Barcelone et Bilbao en Espagne, région de Birmingham et Liverpool au Royaume-Uni, l'ensemble de la région de Liège en Belgique) qu'aux États-Unis

(exemple : Burlington, Vermont), des autorités territoriales conscientes de la puissance des pressions nouvelles et anciennes qui se conjuguent n'hésitent plus à recourir à cette méthode englobante pour ouvrir des perspectives et permettre aux populations de se mobiliser pour un développement viable qui s'inscrira de nouveau dans la durée.

* Communauté métropolitaine de Montréal, celle de Québec, les territoires de Saint-Jean-sur-Richelieu, Gatineau.

Les chercheurs de L'Observatoire de l'administration publique
ENAP : l'Université de l'administration publique