

# Collectivités durables dans une province autosuffisante

Une étude de cas pour la  
région du Grand Saint John

*“ Planifions notre avenir ensemble ”*

Avril 2008



SAINT JOHN

PRÉVISION D'AVANTAGES

L'ÉNERGIE DES COMMUNAUTÉS DURABLES



New  Nouveau  
**Brunswick**  
Be...in this place • Être...ici on le peut

<b>Résumé.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>2</b>
<b>Cadre de l'étude de cas .....</b>	<b>3</b>
<i>But .....</i>	3
<i>Résultats prévus.....</i>	3
<i>Participants.....</i>	4
<i>Cadre d'engagement.....</i>	4
<i>Questions du dialogue.....</i>	5
<i>Résultats du dialogue.....</i>	6
<i>Définition de « collectivité durable » .....</i>	6
<i>Mesures requises pour bâtir une collectivité durable .....</i>	7
<i>Le rôle du gouvernement.....</i>	11
<i>Collectivités durables et autosuffisance .....</i>	12
<i>Transformer les relations.....</i>	13
<b>Processus.....</b>	<b>15</b>
<b>Nouveaux outils.....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusions .....</b>	<b>16</b>
<b>Recommandations .....</b>	<b>17</b>
<b>Mesures précises .....</b>	<b>18</b>
<b>Prochaines étapes.....</b>	<b>20</b>
<b>Figure 1 : Schéma présentant le cadre de l'engagement suivi pendant l'étude de cas.....</b>	<b>21</b>
<b>Figure 2. Un graphique des valeurs qui se chevauchent liées à la qualité de l'environnement, à l'équité sociale et à la viabilité économique.....</b>	<b>21</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>22</b>
<b>Annexe A. Participants à l'étude de cas.....</b>	<b>23</b>
<b>Annexe B. Information générale sur Prévisions d'avantages et les mesures de Vision 2015.....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe C. Caractéristiques d'une collectivité durable .....</b>	<b>28</b>
<b>Annexe D. Construire la collectivité durable.....</b>	<b>31</b>
<b>Annexe E. Rôles du gouvernement.....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe F. Transformer les relations .....</b>	<b>37</b>

<b>Annexe G. Ressources.....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe H. Mesures suggérées pendant le dialogue.....</b>	<b>44</b>

## Résumé

L'étude de cas des collectivités durables pour la région du Grand Saint John est un projet pilote dont nous espérons va permettre d'informer la région et la province.

L'étude de cas des collectivités durables est un partenariat avec la province et les cinq collectivités dont est constituée la région du Grand Saint John, soit la cité de Saint John, la ville Quispamsis, la ville Rothesay, le village de Grand Bay-Westfield et le village de St. Martins. L'étude de cas a été appuyée le spécialiste de la province en matière d'engagement, un important partenaire de l'étude.

Les membres des groupes consultatifs pour *Vision 2015* et *Prévisions d'avantages*, et d'autres membres de la collectivité ont participé à l'étude de cas. Des représentants des ministères des Affaires intergouvernementales, du Développement social, de l'Énergie, de l'Environnement, d'Entreprises Nouveau-Brunswick et des Gouvernements locaux ont assisté à titre de participants et d'observateurs.

L'étude de cas a facilité la collaboration; défini et favorisé des collectivités durables; établi divers rôles pour le gouvernement, les municipalités et d'autres intervenants dans la planification des collectivités durables; et trouvé des moyens par lesquels les collectivités durables contribueront à l'autosuffisance de la province.

Le rapport comprend la méthode utilisée pour la participation du public, les éléments principaux du dialogue et les conclusions de l'étude de cas des collectivités durables, ainsi que des recommandations, des mesures précises et les prochaines étapes. Quelques exemples de ces actions sont la stratégie pour la réduction de la pauvreté, les relations et le développement des capacités, et une approche stratégique au développement durable. Les progrès seront évalués à la fin de l'année 2009.

Notre but commun est de transmettre nos connaissances acquises au public de la région du Grand Saint John et de servir de ressource pour les autres collectivités de la province.

Le partenariat qui a été développé entre la province et les intervenants de la région du Grand Saint John est d'une grande valeur parce que ce partenariat est axé sur la réalisation de la durabilité des collectivités et de l'autosuffisance de la province.

## Introduction

En décembre 2007, des leaders d'opinions de la région du Grand Saint John se sont réunis pour entamer un dialogue afin de mieux comprendre ce que représenterait la réalisation d'une collectivité durable. Au cours des quatre mois qui ont suivi ainsi que pendant les conversations directes et les entretiens en ligne, ce groupe s'est penché sur des concepts contemporains d'importance, y compris :

- ce que représente une collectivité durable;
- comment les collectivités durables sont développées; comment les membres de la collectivité changent leurs interactions pour atteindre la durabilité.

La première rencontre a été le lancement d'une étude de cas de quatre mois pour la région du Grand Saint John, intitulée *Collectivités durables dans une province autosuffisante : « Planifions notre avenir ensemble »*. L'étude de cas a réuni des leaders d'opinions de la région du Grand Saint John et des représentants du gouvernement provincial qui ont poursuivi le dialogue sur le concept des collectivités durables. Les participants ont aussi essayé de déterminer comment changer les interactions de la collectivité et du gouvernement pour qu'une collectivité durable soit réalisable (voir annexe A pour une liste des participants à l'étude de cas).

L'étude de cas était un des cinq projets pilotes entrepris dans le cadre de l'Initiative d'engagement public du Nouveau-Brunswick et du programme d'autosuffisance pour la province d'ici 2026. Dans le cadre de ces projets, et comme composante de son initiative des collectivités durables, le ministère de l'Environnement du Nouveau-Brunswick a reconnu la valeur de faire participer une collectivité du Nouveau-Brunswick à un dialogue sur les collectivités durables. On a estimé qu'une étude de cas aiderait le gouvernement provincial à encourager les collectivités durables, ferait ressortir le rôle du gouvernement provincial dans la planification des collectivités durables et déterminerait comment les collectivités durables peuvent contribuer à l'objectif de l'autosuffisance.

La région du Grand Saint John, y compris les collectivités soit la cité de Saint John, la ville Quispamsis, la ville Rothesay, le village de Grand Bay-Westfield et le village de St. Martins, était une candidate idéale pour un tel projet. D'abord, cette région connaîtra une croissance économique considérable au cours de la prochaine décennie et fera donc face à d'importants défis sociaux, économiques et environnementaux. Également, ces collectivités avaient déjà entamé des dialogues valables pour entreprendre la voie vers la durabilité et l'autosuffisance, y compris *Vision 2015*, un processus de visualisation et de restructuration de la cité de Saint John, et *Prévisions d'avantages*, dirigée par Entreprise Saint John et les maires des cinq municipalités (voir Annexe B).

*Vision 2015* et *Prévisions d'avantages* ont donné une synergie à l'étude de cas puisque de nombreux participants à cette étude ont aussi pris part à ces initiatives. Les suggestions concernant les collectivités durables et les mesures requises pour atteindre la durabilité n'étaient donc pas nouvelles et pouvaient être discutées en fonction de l'activité déjà entreprise. Par exemple, *Vision 2015* avait créé une vision communautaire de la durabilité, établi des objectifs communautaires pour les 20 prochaines années et adapté les principes de durabilité à la cité de Saint John. *Prévisions d'avantages* donnera lieu à l'élaboration de plans d'action dans les zones centrales d'intérêt communautaire (formation et éducation, affaires et développement des fournisseurs,

infrastructure, expansion de la main-d'œuvre, habitation, arts et culture), recommandera les mesures à prendre dans l'ensemble de la province pour profiter des possibilités et relever les défis qui découleront d'une croissance substantielle. La présence de ces deux initiatives permettra de s'assurer que les mesures découlant de l'étude de cas sont prises en considération dans la collectivité.

## **Cadre de l'étude de cas**

### ***But***

L'étude de cas avait pour but de permettre aux participants de se réunir et d'échanger leurs connaissances et leurs réflexions sur les caractéristiques précises des collectivités durables et sur la façon de réaliser des collectivités durables. Il a été présumé dès le début que l'échange d'expériences favoriserait les partenariats et permettrait de mieux comprendre le concept de la durabilité. Ce dialogue se voulait aussi une première démarche vers la transformation et les interactions qui doivent se produire pour la réalisation de la durabilité et de l'autosuffisance.

La méthode utilisée pour l'étude de cas a été jugée comme une méthode pilote pour un nouveau modèle de participation publique exploré par l'Initiative d'engagement public du Nouveau-Brunswick.

### ***Résultats prévus***

Au début, les collaborateurs à ce projet avaient une idée précise de ce qu'ils voulaient accomplir, même s'ils étaient conscients que même si les intérêts des participants influenceraient et guideraient le dialogue, les résultats qui en ressortiraient pourraient être nombreux.

On prévoyait que le dialogue donnerait lieu à un échange d'idées, d'expériences et de mesures prévues qui pourraient faire évoluer la collectivité vers la durabilité. Les réflexions et les délibérations des participants devaient également contribuer à créer ou à raffermir les relations clés pour l'avenir. Plus précisément, les résultats suivants étaient prévus :

- Le dialogue permettrait aux leaders d'opinions de la collectivité du Grand Saint John d'approfondir leurs idées sur les éléments qui rendent une collectivité durable.
- Le gouvernement provincial finirait par mieux comprendre les collectivités durables et les processus à suivre pour les développer.
- Ces apprentissages pourraient être utilisés par d'autres collectivités qui planifient et qui lancent leurs initiatives de collectivités durables.
- Le rôle du gouvernement provincial pour appuyer et encourager les initiatives dans la région du Grand Saint John et d'autres initiatives semblables dans la province serait mieux défini.
- Le dialogue contribuerait à établir et à raffermir les liens entre les projets de collectivités durables et les ministères du gouvernement qui peuvent en faciliter la mise en œuvre.

## **Participants**

Les participants à l'étude de cas comprenaient des membres des groupes consultatifs de *Vision 2015* et de *Prévisions d'avantages*, ainsi que d'autres membres de la collectivité. Même si les gens ont participé en tant qu'individus plutôt que comme représentants de leur secteur professionnel particulier ou d'organismes bénévoles, de nombreux points de vue ont été présentés, y compris des perspectives économiques, sociales et environnementales. Les participants représentaient divers secteurs : planificateurs, administrateurs, membres de la collectivité des affaires, représentants des secteurs industriels et de l'énergie, environnementalistes, étudiants, médias et promoteurs de diverses causes sociales. Les membres des groupes consultatifs pour *Vision 2015* et *Prévisions d'avantages*, et d'autres membres de la collectivité ont participé à l'étude de cas. Des représentants des ministères des Affaires intergouvernementales, du Développement social, de l'Énergie, de l'Environnement, d'Entreprises Nouveau-Brunswick et des Gouvernements locaux ont assisté à titre de participants et d'observateurs.

Les cadres supérieurs de divers ministères du gouvernement provincial, de *Vision 2015* et de *Prévisions d'avantages* composaient le comité de planification qui s'est réuni tous les mois pour revoir les progrès et suggérer des modifications au processus au besoin.

Une liste des participants à la Table ronde et au Comité de planification est fournie à l'annexe A.

## **Cadre d'engagement**

Le dialogue devait avoir lieu sur une période de quatre mois, et devait prendre la forme d'une interaction entre les participants aux Tables rondes et au forum en ligne. Après les réunions, une activité jalon était prévue pour offrir une autre occasion d'échanger les leçons apprises avec les autres. Un schéma du processus est fourni à la figure 1.

### *Dialogue de la Table ronde*

Des rencontres sous forme de Tables rondes mensuelles ont été prévues. Celles-ci ont eu lieu à des intervalles mensuels, le 4 décembre 2007, le 16 janvier 2008 et le 12 février 2008 respectivement. Après la première Table ronde, il a été décidé de tenir une séance supplémentaire pour donner un compte-rendu à jour à ceux qui n'avaient pas pu participer et pour leur permettre de participer au dialogue. Le succès de la première séance supplémentaire a donné lieu à d'autres séances après chaque Table ronde. Les séances supplémentaires ont eu lieu le 9 janvier, le 5 février et le 13 février 2008.

### *Forum en ligne*

Entre les Tables rondes, il était possible de poursuivre le dialogue en ligne sous forme d'un forum animé. Ce forum a eu lieu dans un environnement Web sécuritaire dont l'hôte était Service Nouveau-Brunswick qui s'est occupé de l'établissement du site Web et a établi la disposition. On pouvait accéder au site à l'aide d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe assignés par Service Nouveau-Brunswick. Les participants à la Table ronde ont pu lire le matériel, ajouter des liens et participer à la discussion. Les observateurs à la Table ronde pouvaient lire le matériel et afficher des points par l'entremise du modérateur. Les participants avaient accès au site Web 24 heures sur 24

et pouvaient participer à la discussion animée sur une série de questions décrites ci-dessous. Ils pouvaient aussi ajouter d'autres questions. Le forum en ligne a assuré le stockage de documents partagés, un calendrier des activités, la capacité d'afficher des liens sur le Web et une fonction de gestion des tâches. Le site présentait également une liste des participants, y compris des photos et d'autres informations pour aider les gens à se connaître. Un modérateur posait des questions, fournissait des comptes rendus à jour et des entrées de calendrier, et suivait le dialogue en ligne. SNB a fourni un soutien direct au modérateur, aux participants et aux observateurs, y compris des services d'assistance et des conseils techniques pendant le projet.

#### *Autres*

Au cours du processus, on a communiqué avec les participants par courriel et par téléphone. Un questionnaire en ligne a été distribué pour évaluer les aspects du processus, en particulier le thème des relations transformationnelles, et la satisfaction générale par rapport au processus. On a communiqué avec certains participants par téléphone ou en personne pour évaluer les aspects du processus.

#### **Questions du dialogue**

Afin d'orienter le dialogue et de coordonner le processus, les Tables rondes et le forum de discussion ont porté sur six questions. Également, à chaque Table ronde, on posait une question pour aborder l'aspect des relations et voir comment celle-ci pourrait être modifiée afin de mieux atteindre une collectivité durable. Les questions suivantes ont été posées pour chaque Table ronde :

- 1<sup>e</sup> Table ronde    *Quels sont les éléments qui rendent une collectivité durable?  
En quoi les collectivités durables et conventionnelles diffèrent-elles?  
Quels sont les éléments nécessaires pour transformer les relations?  
(Comment cela peut-il changer la situation?)*
- 2<sup>e</sup> Table ronde    *Quels sont les éléments nécessaires pour bâtir une collectivité durable?  
Quels sont les rôles des membres de la collectivité dans la création d'une collectivité durable?  
Comment les relations entre les membres de la collectivité doivent-elles changer?*
- 3<sup>e</sup> Table ronde    *Quel est le rôle du gouvernement provincial dans la création des collectivités durables? Quel est le rôle de l'administration municipale?  
Comment les collectivités durables peuvent-elles contribuer à l'autosuffisance?  
Comment les relations avec le gouvernement et les autres membres de la collectivité doivent-elles changer?*

## **Résultats du dialogue**

Le dialogue entre 44 personnes au cours de la période de quatre mois a donné un contenu volumineux. Ce contenu comprenait les commentaires des participants à la Table ronde, le dialogue et la discussion découlant des groupes de discussion à chaque réunion, les entretiens occasionnels qui ont eu lieu aux séances supplémentaires et les discussions en ligne. Ces détails ont été enregistrés pendant chaque séance et certaines synthèses ont fait ressortir les thèmes qui ont suscité le plus d'intérêt au cours des séances ou qui ont été repris au cours de plusieurs séances. Les thèmes précis issus du dialogue sont présentés ci-dessous, le contenu plus détaillé figurant dans les annexes.

### **Définition de « collectivité durable »**

Dès le début, une collectivité durable a été désignée comme une collectivité qui répond **aux besoins environnementaux, économiques, sociaux présents, actuels et futurs** des citoyens contemporains **sans compromettre la capacité des générations futures** de combler leurs propres besoins.

La validité de cette définition a été renforcée au cours des discussions. Le concept de la durabilité était étroitement lié aux valeurs qui se chevauchent de la durabilité économique, de l'équité sociale et de la qualité de l'environnement et à la réalisation d'un triple résultat (figure 2). Même si les valeurs culturelles sont incluses dans le concept de l'équité sociale, certains ont vu le besoin de les désigner comme une base de la prise de décisions.

La définition de la collectivité durable a été améliorée par la présentation des nombreuses caractéristiques de ce type de collectivité. Cette partie du dialogue a été axée sur deux questions : « *Quels sont éléments qui rendent une collectivité durable?* » et « *En quoi les collectivités durables et conventionnelles différent-elles?* » Une liste complète des commentaires est fournie à l'annexe C.

Une discussion a eu lieu sur ce qui constitue la « collectivité ». Certes, les limites géographiques des municipalités sont un moyen important de définir les limites de la collectivité. Toutefois, l'importance de la collectivité élargie, sur le plan économique, environnemental et social, a aussi été discutée. Par exemple, de nombreuses personnes qui travaillent dans la cité de Saint John habitent dans des collectivités à l'extérieur de la région. La cité de Saint John et les autres municipalités de la région du Grand Saint John dépendent des ressources à l'extérieur de leurs propres limites géographiques. Des décisions en matière de transport prises même à St. Stephen influencent la région du Grand Saint John. Puisque les préoccupations régionales sont importantes, les différents besoins des collectivités rurales et urbaines devraient être pris en compte, et dans certains cas, la planification devrait être faite sur une base régionale.

Des caractéristiques importantes pour la collectivité durable ont été mentionnées : citoyens en santé, environnement en santé, disponibilité des besoins de base, inclusion

sociale, économie forte, développement d'une identité communautaire et équilibre dans la prise de décisions. Une collectivité durable devrait avoir une stratégie légiférée et clairement définie d'amélioration de l'environnement. Les gens sont considérés comme des éléments fondamentaux de la collectivité durable; l'encouragement de la croissance démographique, l'accueil et le soutien des nouveaux arrivants, des citoyens qualifiés et engagés et la participation du public à la prise de décisions, sont des caractéristiques considérées comme importantes pour une collectivité durable. La planification et la bonne gouvernance ont été aussi reconnues comme des éléments clés.

L'examen des différences entre les collectivités conventionnelles et les collectivités durables a fait ressortir ces caractéristiques à nouveau. Afin que l'on puisse évoluer vers un modèle plus durable, la confrontation doit faire place à la collaboration, les décisions doivent respecter les principes de durabilité, les citoyens doivent participer et doivent être habilités et une certaine attention doit être accordée à l'obtention d'un équilibre entre les valeurs inter reliées de l'économie, du système social et de l'environnement.

Une différence clé entre les collectivités durables et les collectivités conventionnelles repose donc sur cette capacité spéciale de planification à long terme. Même si les collectivités conventionnelles ont tendance à considérer leurs intérêts économiques, sociaux et environnementaux comme concurrentiels et distincts, les collectivités durables les voient comme complémentaires et interdépendants.

### ***Mesures requises pour bâtir une collectivité durable***

Même s'il faut prendre des mesures à court et à long terme, une certaine importance doit être accordée à l'obtention des moyens pour répondre aux besoins à long terme, afin de protéger l'avenir de nos enfants. La clé d'une collectivité durable réside dans la définition d'une collectivité durable. D'abord, nous devons cerner les besoins actuels et futurs de la collectivité et déterminer les mesures à prendre pour répondre à ces besoins. La différence entre ce que nous avons et ce dont nous avons besoin produira une liste des mesures concrètes.

La définition des « membres de la collectivité » a précédé l'examen de la façon dont les collectivités durables sont construites. Il a été convenu que tout le monde est membre de la collectivité, y compris les simples citoyens, le gouvernement et les groupes sectoriels. Même si tous ceux qui habitent à l'intérieur des limites géographiques des cinq municipalités sont certes inclus dans la collectivité, la région du Grand Saint John dépend aussi des réseaux (et les personnes qui participent à ces réseaux) qui débordent ces limites.

Les collectivités n'ont pas à réinventer les mesures nécessaires pour devenir durables. Des modèles ayant été mis en œuvre avec succès ailleurs peuvent être modifiés par une collectivité pour ses besoins particuliers. Quelques exemples sont présentés à l'annexe G.

Les méthodes étudiées par la cité de Saint John pour réaliser sa *Vision 2015* ont été axées sur la planification, l'adoption des principes de durabilité, la création d'une vision communautaire, l'établissement d'objectifs communautaires, la définition de la réalité actuelle et des objectifs d'amélioration, l'élaboration d'un plan d'action, y compris des mesures du rendement. Un simple jalon pour assurer la réalisation de toutes les étapes est le cycle Deming qui est axé sur quatre étapes : planifier, faire, étudier, agir.

Les éléments suivants ont été perçus comme des composantes essentielles d'une approche pour la région du Grand Saint John (une liste complète est présentée à l'annexe D) et les modèles choisis devraient être examinés et modifiés de façon à inclure ces composantes :

#### *Intégration de la prise de décisions*

Une partie de la reconnaissance du triple résultat consiste à atteindre un équilibre entre l'avenir et le présent, et entre les valeurs sociales, économiques et environnementales. S'il y a équilibre, il n'y a ni gagnant ni perdant.

L'intégration des valeurs sociales, culturelles, économiques et environnementales et l'inclusion de ces valeurs dans la prise de décisions ont été vues comme des composantes essentielles de la prise de décisions dans une collectivité durable. Par exemple, il est impossible de relever les défis sociaux sans qu'une certaine attention soit accordée aux dossiers économiques.

#### *Planification pour le long terme*

Imaginez le défi de développer une main-d'œuvre qualifiée, pour appuyer la transformation de la cité Saint John afin qu'elle devienne une plaque tournante de l'énergie dynamique. Pour ce faire, il ne suffit pas de bâtir de nouveaux établissements d'enseignement. Il faut bâtir une collectivité *habitable*.

De nos jours, les gens très qualifiés sont très recherchés et très mobiles. Lorsqu'ils acceptent un emploi, la collectivité où ils habiteront est souvent tout aussi importante que le salaire. Ils exigent des services sociaux de qualité comme l'éducation et les soins de santé; ils veulent de l'air pur et de l'eau salubre, et des parcs pour leurs enfants; ils veulent avoir accès à des activités culturelles comme de la musique et du théâtre; ils veulent se sentir « chez eux » dans leur collectivité.

Un chef d'entreprise qui perçoit les objectifs sociaux et environnementaux comme des objectifs qui concernent tous les autres, tout simplement comme « un coût pour faire des affaires » qui doit être évité ou minimisé, ne voit pas l'ensemble de la situation. La réalisation de ces objectifs est un *investissement* dans l'avenir d'une entreprise, une façon d'être assurée d'une main-d'œuvre en santé et heureuse, et d'un succès à long terme. Du même coup, certains défenseurs de la protection environnementale ou des programmes sociaux perçoivent le développement économique d'envergure comme une menace pour leurs objectifs, une menace à laquelle il faut résister ou s'opposer, même si la pauvreté est un des plus gros obstacles au développement social ou à la résolution des problèmes environnementaux.

Les collectivités durables sont celles qui ont été influencées par une perception étroite et de courte vue et qui sont arrivées à voir le développement communautaire de façon plus holistique. Plutôt que de se concentrer sur gagner ou perdre, les intervenants savent qu'en travaillant ensemble, il est possible non seulement de créer un plan mais aussi de l'implanter. Un engagement partagé envers des buts et des objectifs à long terme qui ont été établis par la collectivité développe le niveau de collaboration et de confiance nécessaires à la collaboration de tous les membres de la collectivité. Un processus de

planification, visant à faire participer l'ensemble de la collectivité, dès le début, crée les actions nécessaires pour bâtir une collectivité durable.

#### *Adopter une « approche systémique »*

Adopter une « approche systémique » pour bâtir une collectivité durable, c'est reconnaître qu'aucun élément d'une collectivité ne peut fonctionner indépendamment des autres ou que les autres éléments font partie d'un système, et que la planification et les actions doivent être effectuées en tenant compte de l'ensemble du système. L'adoption d'une telle approche exige qu'une attention soit accordée au rôle, en particulier au leadership, à la planification stratégique, à la participation des membres de la collectivité à la prise de décisions et au développement de la capacité dans certains secteurs :

#### *Assigner les bonnes personnes aux bons endroits*

Dans une collectivité, la population est le plus grand atout, avec toute la gamme des intérêts et habiletés qu'elle représente. Il est entendu que tout le monde ne voudra pas participer au même degré, mais tous les gens ont une responsabilité et devraient avoir la possibilité d'être informés et de participer. Les rôles que les gens peuvent exercer lorsqu'on bâtit une collectivité durable sont aussi diversifiés que leurs intérêts et leurs habiletés. Ces rôles comprennent entre autres le leadership, la planification, les conseils, la mise en œuvre, le rôle de moniteur et de partisan. Il importe de désigner les bonnes personnes dans les postes appropriés. Afin de participer à part entière et avec confiance, les gens doivent comprendre le modèle de la collectivité durable.

#### *Leadership*

Parmi tous les rôles que les gens de la collectivité peuvent exercer, celui de leadership est considéré comme le plus important. Le leadership a été considéré comme une façon de gérer la diversité des points de vue et d'établir des priorités. Une collectivité durable doit créer une équipe de dirigeants pour réaliser la vision établie. Le leadership est nécessaire dans tous les secteurs; dans certains cas, le développement des capacités serait exigé pour s'assurer que des champions et des dirigeants peuvent émerger et participer. On estimait également que l'ensemble des compétences liées au leadership devraient être développées et que le mentorat et la planification de la relève pour le leadership devrait être intégrés à tous les secteurs.

#### *Planification stratégique*

Il est essentiel d'investir du temps dans la planification stratégique pour le succès à long terme. Lorsque les collectivités sont engagées, les hommes et femmes politiques sont obligés d'agir (il devient impensable que les plans de la collectivité ne soient pas mis en œuvre). À cet égard, la cité de Saint John, dans le cadre de son processus de *Vision 2015*, et de l'établissement d'une vision avec l'engagement de toute la collectivité, a suivi la première étape essentielle pour réaliser la durabilité. D'autres collectivités qui veulent devenir durables devraient consacrer le temps nécessaire à l'établissement d'une vision, de buts, d'objectifs et de mesures.

#### *Éléments d'actif de la collectivité*

Un aspect de la création d'une vision communautaire consiste à répertorier les éléments d'actif communautaires, qui devraient être perçus comme des

possibilités, et à mettre l'accent sur les aspects positifs. La création d'une vision avec la participation du public aide les collectivités à comprendre comment les besoins peuvent être comblés, et pourquoi certains besoins sont bien satisfaits tandis que d'autres ne le sont pas. Dans le cadre de ce processus, il est possible de commencer à répertorier les éléments d'actif communautaires et de planifier l'accroissement de leur capacité.

Les éléments d'actif d'une collectivité peuvent être les organismes, les méthodes, l'infrastructure, les réseaux et ressources ou les systèmes de soutien, actuellement en place pour répondre aux besoins communautaires. Par exemple, la cité de Saint John a son secteur riverain, un centre urbain, un riche patrimoine et une main-d'œuvre qualifiée. Le village de St. Martins est la porte du sentier Fundy, est située en bordure de la mer, possède des caractéristiques géologiques inhabituelles et a une histoire intéressante qui repose sur l'utilisation des ressources naturelles. Les villes de Rothesay et de Quispamsis sont situées à proximité de la baie et de la rivière Kennebecasis, comptent une population grandissante, possèdent le potentiel de développement de quartiers résidentiels habitables et un riche patrimoine et sont situées dans le corridor de Saint John Moncton. Le village de Grand Bay-Westfield est située à proximité des centres urbains et des grands marchés, se trouve le long du fleuve Saint John et de l'estuaire, et a le potentiel touristique de faire partie du passage de Lower River et est une porte d'entrée à la péninsule Kingston.

#### *Principes de durabilité*

Le respect des principes de durabilité est un autre moyen de s'assurer que le code de conduite est compris et que l'approche et les attentes sont précises. Les principes de durabilité adoptés par la ville de Saint John ont été jugés comme un excellent point de départ. La nouvelle expansion et les nouveaux développements, ainsi que les composantes établies de la collectivité, devraient démontrer comment ils adoptent ces principes et y donnent suite. Il a été souligné que ces principes pourraient ne pas inclure une directive pour l'exclusion sociale et la pauvreté, un élément essentiel pour Saint John et la région environnante.

#### *Normes et mesures de succès*

Un autre aspect de l'adoption d'une approche systémique est l'établissement de normes et de mesures de succès. Afin d'évaluer le degré de réalisation d'une collectivité durable, ou afin d'évaluer les progrès au fil du temps, il faut établir un ensemble de critères et d'indicateurs. Ceux-ci peuvent inclure des normes pour différents aspects comme le développement ou la planification. D'autres collectivités ont établi des indicateurs et après certains ajustements, ces indicateurs pourraient être utiles pour la région du Grand Saint John.

#### *Participation valable*

Une participation valable du public est essentielle à l'utilisation optimale des habiletés et de l'expertise de la collectivité, et parce que ceux qui sont touchés par une décision (c'est-à-dire doivent entreprendre des mesures) ont le droit de participer à la prise de décisions. Ce genre d'engagement est différent de l'approche conventionnelle selon laquelle le gouvernement consultait le public, obtenait son opinion et procédait à la mise en œuvre des mesures. Plus précisément, ce processus reconnaît que ce sont les gens qui participent le plus

au développement d'une collectivité durable puisque leurs actes quotidiens rendent la collectivité habitable (habitabilité). S'ils veulent assumer toute la responsabilité de leurs actes, ils doivent s'approprier la prise de décisions. Pour que la participation du public soit efficace et continue, les gens doivent être réunis sur une base régulière pour participer à un dialogue. Le gouvernement doit créer des moyens par lesquels les gens pourront participer, en mettant l'accent sur les activités de regroupement les gens pour discuter de solutions. Un engagement valable du public produit des dirigeants communautaires au sein des groupes d'intervenants et développe la citoyenneté.

#### *Développement des capacités*

Puisque la durabilité est un concept holistique, la connaissance et les intérêts par rapport à de nombreux secteurs sont des éléments de la réalisation complète de cette durabilité. Afin de développer les capacités dans ce secteur, afin d'assurer leur participation équilibrée et entière, il faut accroître les connaissances, les compétences et les capacités exigées pour permettre une participation équilibrée et entière à la planification et à la mise en œuvre. Dans certains cas, il faut du financement ou d'autres sources. Le développement des capacités de tous les membres de la collectivité est un élément essentiel au succès. Par exemple, tous les gens de la collectivité doivent saisir clairement le modèle durable afin de pouvoir comprendre leur rôle au sein de ce modèle.

#### *Pauvreté et inégalité par rapport au revenu*

La pauvreté est un problème grave pour la cité de Saint John et la région du Grand Saint John. La pauvreté et d'autres questions concernant l'inégalité du revenu empêchent les gens de satisfaire à leurs besoins et sont des sources d'autres problèmes sociaux. Lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas comblés, une collectivité n'est pas habitable et la durabilité n'est pas possible. Également, les gens à plus faible revenu n'ont pas un accès égal à la prise de décisions et souvent leur voix n'est pas entendue pour les initiatives qui les affectent comme la planification et le développement.

#### *Approche en matière de développement*

L'approche au nouveau développement dans la collectivité est une mesure clé de la durabilité. On a estimé que le développement doit répondre à un critère de durabilité, tenir compte du triple résultat, inclure la participation du public et suivre les principes de durabilité. Il a été aussi proposé que tous les types de développement suivent un processus d'approbation dès le début pour que les aspects sociaux et environnementaux de la prise de décisions soient pris en compte le plus tôt possible au cours du processus. Le nouveau développement devrait s'inscrire dans un plan global de la collectivité durable.

### ***Le rôle du gouvernement***

Le rôle du gouvernement est important pour développer une collectivité durable puisque le gouvernement à tous les niveaux, établit des normes et crée des possibilités. Il a été convenu généralement que le gouvernement provincial devrait appuyer le concept de collectivités durables, élaborer des politiques et des mesures législatives pour appuyer la durabilité et contribuer à développer des capacités dans divers secteurs par rapport aux collectivités durables. La coordination du dialogue a été perçue comme un rôle

émergent pour la province. Il a été recommandé que l'on fasse en sorte que le gouvernement demeure efficace et durable.

Le gouvernement provincial devrait travailler avec d'autres collectivités de la province, adapter ses relations avec les collectivités selon leurs caractéristiques et leurs besoins.

Pendant la discussion en groupe, il a été convenu que les points suivants devraient être considérés comme des priorités pour le gouvernement provincial :

- Veiller à ce que des politiques soient établies pour assurer une participation valable de la population
- fournir du financement de démarrage et développer les capacités pour les initiatives de collectivités durables
- guider les collectivités dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans de collectivités durables
- établir des normes et des objectifs en collaboration avec la collectivité

La relation et la répartition des responsabilités entre la municipalité et la province ont été étudiées. On estimait que le gouvernement provincial devrait habiliter les municipalités afin qu'elles puissent mettre en œuvre les initiatives localement.

Les administrations municipales ont également un rôle à jouer puisqu'elles sont au niveau local et que la durabilité est un objectif d'intérêt considérable. Il faudrait exercer une certaine prudence puisque les attentes des membres de la collectivité peuvent dépasser la capacité d'une municipalité. C'est un fait en particulier dans les petites collectivités.

L'administration municipale doit mettre en œuvre des plans de collectivités durables et suivre la mise en œuvre du plan.

L'annexe E présente un résumé du dialogue sur le rôle du gouvernement.

### ***Collectivités durables et autosuffisance***

L'autosuffisance est un appel au changement, pour faire du Nouveau-Brunswick, qui est une province défavorisée, une province nantie d'ici 2026. Cet objectif ne peut pas être réalisé par le gouvernement seul. Il exige la participation du secteur des affaires du gouvernement et de chaque Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises. Une façon intéressante de faire participer tout le monde est le développement de collectivités durables. Pour développer ces collectivités, le public doit travailler ensemble de façon innovatrice, ce qui non seulement mènera à une plus grande prospérité mais qui contribuera également à l'autosuffisance. Il faut aussi que les collectivités adjacentes planifient et travaillent ensemble sur une base régionale pour maximiser les ressources et assurer l'intégration des efforts.

Le dialogue de la Table ronde sur la contribution des collectivités durables à l'autosuffisance a fait ressortir que le concept de l'autosuffisance n'est pas bien compris. Toutefois, on a estimé que même si les collectivités durables pouvaient être

autosuffisantes, une province autosuffisante n'est pas nécessairement possible à long terme.

Les participants appuyaient l'idée qu'une collectivité durable offre un nouvel avantage concurrentiel qui mène à une province autosuffisante. L'autosuffisance et la durabilité ne concernent pas l'argent ou les biens mais plutôt les gens – lorsque les gens sont libres de choisir, ils choisissent une collectivité durable équilibrée, une collectivité qui est habitable. Les gens sont donc la clé, car les idées et les solutions proviennent d'eux.

### ***Transformer les relations***

Il a été reconnu dès le début du processus que la communication et la création de relations étaient la clé du développement d'une collectivité durable. Cette transformation des relations est également un concept fondamental dans l'examen de l'autosuffisance à l'échelle provinciale. Les participants à la Table ronde se sont concentrés sur le thème de la transformation des relations à chacune des Tables rondes, et ont posé les questions suivantes : « *Quels sont les éléments nécessaires pour transformer les relations?* » « *Comment les relations entre les membres de la collectivité doivent-elles changer?* » et « *Comment les relations entre le gouvernement et les autres membres de la collectivité doivent-elles changer?* ».

Il a été généralement convenu que la réalisation de collectivités durables exige une action et une interaction de la part de tout le monde, ainsi qu'une attention accordée au dialogue et aux communications. La réalisation de collectivités durables exige la collaboration à la recherche de solutions et à la prise de décisions. Il faut permettre aux citoyens de se faire entendre et de contribuer. Cette démarche met l'accent sur la collaboration plutôt que sur la confrontation. Tous ces éléments exigent une interaction entre les gens ayant différents intérêts qui habituellement ne communiquent pas nécessairement les uns avec les autres.

Pour qu'il soit possible d'atteindre un triple résultat, il faut que toutes les valeurs soient examinées de façon intégrée. C'est-à-dire que les gens et les secteurs doivent modifier leurs façons d'interagir, ouvrir les lignes de communication, apprendre à participer au dialogue, et prendre en considération les points de vue des autres avant la prise de décisions.

Les thèmes suivants ont été des apprentissages clés découlant du dialogue. L'annexe F contient plus d'information.

#### *Différences entre dialogue et discussion*

Il existe une distinction entre discussion (parler de quelque chose afin d'arriver à la vérité ou de convaincre les autres de la validité de son opinion) et dialogue (une conversation et un échange d'idées ou d'opinions). La discussion vise à convaincre, le dialogue vise à comprendre. Une communication stratégique n'est pas un dialogue. Le dialogue exige l'égalité, l'honnêteté, la franchise et l'écoute. Le dialogue dépend de l'empathie, de l'étude des hypothèses et d'une attention axée sur des intérêts communs. Le dialogue encourage les relations.

La participation à un dialogue avec quelqu'un est un élément constitutif nécessaire de la durabilité : pour viser la durabilité, il faut reconnaître que nos intérêts sont inter reliés et vouloir travailler ensemble et investir dans ces intérêts. Le dialogue nous rend réceptifs aux nouvelles idées et solutions, et change nos relations.

Pour qu'on puisse arriver à bâtir une collectivité durable et atteindre un triple résultat, les gens de tous les secteurs et de tous les intérêts doivent essayer de comprendre et de travailler envers un but commun. Il faut échanger des connaissances au sujet de ses valeurs et viser un vocabulaire commun. Il faut se mettre dans la situation de l'autre, poser des questions et raconter sa version de différentes façons. Il faut inclure des gens dont les points de vue diffèrent des nôtres dans la prise de décisions.

#### *Bâtir des partenariats*

Un nouveau dialogue entre les partenaires qui habituellement ne travaillent pas ensemble ouvre de nouvelles solutions possibles aux problèmes. La durabilité exige de nouvelles approches et par conséquent, ce nouveau type de partenariats. La Table ronde a convenu qu'il faut mettre l'accent sur les buts et valeurs à plus long terme et sur les intérêts plutôt que sur les positions. Les partenariats doivent reposer sur la confiance et le respect mutuel. La confiance et la volonté de travailler envers des buts communs sont aussi fondamentales au développement des relations. Nous devons aussi reconnaître qu'il faut du temps pour changer les relations et être conscients qu'il faut un effort soutenu pour poursuivre le dialogue déjà amorcé.

#### *Équilibre*

L'équilibre peut être atteint lorsque les groupes et les secteurs se parlent. Toutefois, l'équilibre exige qu'on s'assure que tous les membres de la collectivité sont en mesure de participer. Tous les intervenants ont la responsabilité de s'entraider pour développer la capacité de dialoguer. La création d'un équilibre et la participation à un dialogue devraient figurer parmi les buts principaux de la participation publique.

#### *Accueil et maintien des nouveaux arrivants*

Le succès économique prévu pour la région du Grand Saint John se traduira aussi par la venue de nombreux nouveaux arrivants. La durabilité de la collectivité repose en partie sur les immigrants et sur les nouvelles idées et l'énergie qu'ils apportent. Le défi pour la collectivité durable n'est pas seulement d'attirer et d'accueillir les gens, mais aussi d'assurer un suivi en créant une collectivité où ils voudront habiter et demeurer. Il faut prendre en compte différents aspects afin que la collectivité soit durable pour les nouveaux arrivants et les nombreuses personnes qui bénéficient de la diversité supplémentaire que ces immigrants apportent : tenir compte des valeurs et de la motivation des immigrants, créer une infrastructure et des services accessibles, offrir des possibilités d'emploi, créer des collectivités sûres et moins stressantes, offrir des possibilités de contact avec la nature et assurer une meilleure signalisation, un meilleur système de transport en commun et des services d'orientation et de peuplement plus accessibles. Le centre d'accueil dans le district 8 a été cité comme un exemple des mesures qui peuvent être prises et on a estimé que cette idée pourrait être approfondie. Il faut un système d'écoles publiques et des

universités qui s'adaptent à la langue et au milieu culturel, et des possibilités pour les enfants et leurs familles.

### *Langue*

La communication est un élément essentiel des relations. Au Nouveau-Brunswick, il faut nourrir notre capacité de communiquer dans les deux langues officielles. Il a été souligné que Saint John devient de plus en plus cosmopolite, et qu'on y entend souvent de nombreuses langues. Le respect des autres cultures, et la garantie que les nouveaux arrivants ont accès à une formation linguistique accessible et abordable, sont des éléments de base de l'habitabilité de nos collectivités.

### *Diriger par l'exemple*

Pour transformer notre approche afin d'interagir les uns avec les autres, nous devons nous inspirer de nos expériences et étendre notre confiance à toute la collectivité plutôt que de chercher seulement une direction interne. Les comités consultatifs de *Vision 2015* et de *Prévisions d'avantages* ont mené la démarche en bâtissant des partenariats entre divers intérêts. Le comité des sous-ministres pour *Prévisions d'avantages* est un exemple des efforts du gouvernement provincial pour sortir des sentiers battus afin de trouver des solutions. L'étude de cas et son dialogue ont favorisé davantage la transformation des relations et permis aux gens de discuter avec les nouveaux arrivants et de les écouter.

## **Processus**

Le processus suivi pour l'étude de cas visait à faciliter le dialogue entre les diverses personnes, à développer la connaissance des différents points de vue et à continuer la transformation des relations au sein de la collectivité. Dans le cadre des efforts pour sensibiliser d'autres collectivités et transférer les apprentissages de cette étude de cas, un processus semblable, après modifications appropriées aux séances directes et au forum en ligne, pourrait être suivi.

## **Nouveaux outils**

Au cours des discussions directes et des entretiens en ligne, les participants ont échangé volontiers de nombreux outils disponibles pour aider les collectivités et leur permettre de bénéficier des autres intervenants qui suivent une voie vers la durabilité. L'annexe H présente une liste de ces diverses ressources.

## Conclusions

Comme il est indiqué ci-dessous, de nombreux systèmes et concepts diversifiés et complexes ont été examinés pendant l'étude de cas. Néanmoins, il est ressorti certaines idées comme des ensembles clés d'apprentissage à partir duquel le dialogue peut se poursuivre. Ces apprentissages ont été associés aux résultats prévus, qui ont été établis au début de l'étude de cas :

*Le dialogue permettrait aux leaders d'opinions dans la collectivité du Grand Saint John d'approfondir leurs idées au sujet des éléments qui rendent une collectivité durable.*

- La définition et la liste des caractéristiques d'une collectivité durable sont des mesures initiales pour développer les connaissances au sujet des collectivités durables.
- La définition des initiatives d'une collectivité durable comprennent l'obtention d'un triple résultat, l'intégration de la prise de décisions et la réalisation d'un équilibre entre les valeurs qui se chevauchent de l'équité sociale (y compris les valeurs culturelles), de la viabilité économique et de la qualité de l'environnement.
- Les gens sont des motivateurs pour l'obtention de la durabilité; nous devons attirer des gens dans la collectivité, faire participer tous les membres de la collectivité à un dialogue valable, les faire participer à la prise de décisions et nous assurer que les ensembles de compétences nécessaires ainsi que le leadership en particulier sont en place.
- Le dialogue, même s'il est différent de la discussion, et les efforts en vue de comprendre, sont des mesures nécessaires pour atteindre une collectivité durable.
- Les démarches vers une collectivité durable devraient inclure, entre autres : une attention au leadership, la planification stratégique (y compris la visualisation), l'adoption des principes de durabilité, le développement des capacités dans les secteurs et la garantie d'une participation valable de la part du public.
- Les besoins particuliers suivants ont été cernés : accueil et maintien des nouveaux arrivants dans la collectivité; réduction de la pauvreté; identification et développement des leaders et adoption d'une nouvelle approche en matière de développement.

*Le gouvernement provincial développerait une meilleure compréhension des collectivités durables et des processus à suivre pour bâtir ces collectivités.*

- Il faut une orientation à l'échelle provinciale pour assurer l'uniformité et veiller à ce que les plans des collectivités durables contribuent à l'objectif de l'autosuffisance.
- Il faut un leadership à l'échelle provinciale ainsi qu'à l'échelle de la collectivité.
- Les citoyens devraient participer à la prise de décisions d'une façon valable qui va au-delà de l'étape de la consultation.
- Les municipalités et les administrations locales doivent être habilitées afin de mettre en œuvre les mesures à l'échelle locale.
- La planification régionale contribuera à la réalisation des collectivités durables et à l'autosuffisance de la province.

*Ces apprentissages pourraient être utilisés par les autres collectivités qui planifient et lancent leurs propres initiatives de collectivités durables.*

- Pour toutes les collectivités qui veulent devenir durables, il faut élaborer un « plan de collectivité durable », fondé sur les principes de la durabilité et il faut accorder une certaine attention aux triples résultats.
- Certains modèles sont accessibles aux collectivités, afin de les aider à déterminer les mesures à prendre pour devenir durables; il faudrait apporter des modifications à ces modèles pour les adapter aux circonstances locales.

*Le rôle du gouvernement provincial pour appuyer et encourager les initiatives dans la région du Grand Saint John et d'autres initiatives semblables dans la province serait mieux défini.*

- Le concept des collectivités durables devrait être adopté par le gouvernement et des politiques et une législation devraient appuyer la durabilité.
- Il faut développer les capacités dans certains secteurs pour assurer leur participation efficace à la réalisation d'une collectivité durable.
- La transformation des relations est nécessaire pour bâtir des collectivités durables.
- La coordination des dialogues serait un nouveau rôle pour le gouvernement provincial. Ce type de partenariat démontre le leadership provincial qui peut contribuer à bâtir des collectivités durables.
- Une collectivité durable est un nouvel avantage concurrentiel, qui attire les gens désireux de vivre dans une collectivité habitable; en échange, une mosaïque de collectivités durables contribuera à l'autosuffisance de la province.
- Le gouvernement devrait diriger par l'exemple, suivre les principes de durabilité et se concentrer sur les politiques et les actions habilitantes.

*Le dialogue resserrerait les liens entre les initiatives de collectivités durables et les ministères du gouvernement qui peuvent collaborer à la mise en œuvre de ces initiatives.*

- Les ministères provinciaux devraient participer à titre de conseillers, d'animateurs et de partenaires à des initiatives de collectivités durables particulières.

## **Recommandations**

Les recommandations suivantes découlent de l'étude de cas :

- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient assurer un leadership pour bâtir des collectivités durables, développer, appuyer et adopter le concept des collectivités durables et le promouvoir auprès des collectivités et de l'ensemble de la province.
- Le gouvernement provincial devrait faire participer d'autres collectivités, de l'ensemble de la province, à l'élaboration de plans de collectivités durables appropriés.
- Les participants à la Table ronde et le gouvernement provincial devraient transférer les leçons apprises au cours de l'étude de cas aux autres collectivités de la province.

- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient élaborer des politiques pour intégrer la prise de décisions (en vue d'un triple résultat) à l'échelle provinciale et municipale, tenir compte des valeurs qui se chevauchent de l'équité sociale (y compris les valeurs culturelles), de la viabilité économique et de la qualité de l'environnement.
- Une collectivité qui veut devenir une collectivité durable devrait entreprendre une planification stratégique, y compris la visualisation, comme première étape, et adopter des principes de durabilité qui pourraient orienter sa démarche.
- Le gouvernement provincial devrait travailler avec les intervenants à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre et d'une stratégie de planification régionale, et promouvoir les concepts des collectivités durables et de l'autosuffisance.
- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient élaborer des politiques pour assurer une participation valable de la part du public à la prise de décisions.
- Le gouvernement provincial devrait appliquer le concept de la transformation des relations au développement des collectivités durables, à la coordination du dialogue et au développement des capacités de dialoguer comme base de la création de partenariats.
- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient développer les capacités dans les collectivités afin que tous les secteurs comprennent la durabilité et puissent fournir un leadership.
- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient travailler avec la collectivité pour développer des leaders dans tous les secteurs.
- Les administrations provinciales, municipales et locales devraient établir des normes et des objectifs en collaboration avec la collectivité.
- Le gouvernement provincial devrait habiliter les municipalités et les administrations locales afin qu'elles puissent mettre en œuvre les initiatives à l'échelle locale.
- Les ministères provinciaux devraient participer à titre de conseillers, d'animateurs et de partenaires à des initiatives de collectivités durables particulières.

### **Mesures précises**

Même s'ils étaient conscients de la nécessité de planifier en vue du succès, les participants ont reconnu qu'à un moment donné, il faut passer de la planification et de la théorie à la mise en œuvre de ces concepts. Une transition vers la prise de mesures exigera de fortes convictions de la part des leaders pour qu'ils agissent de façon conforme aux principes de durabilité. Les processus *Prévisions d'avantages* et *Vision 2015* sont tous les deux marqués par un engagement ferme à agir. Toutes les mesures recommandées à la suite de l'étude de cas doivent être prises conformément aux autres plans d'action qui sont élaborés. Transformer les mots pour les concrétiser en actes, voilà peut-être le plus grand défi.

Sept mesures précises ont été choisies à la suite de l'étude de cas et du dialogue. D'autres travaux seront nécessaires pour élaborer les détails de chaque mesure. Puisque le dialogue dans le cadre de l'étude de cas a suivi une approche intégrée, chaque mesure a des composantes économiques, sociales et environnementales. Les mesures précises suivantes sont issues de l'étude de cas :

#### *Entreprendre l'élaboration d'une stratégie de réduction de la pauvreté*

La pauvreté est un problème grave pour la région du Grand Saint John et la province. La pauvreté est également un obstacle à la réalisation d'une collectivité durable. Le gouvernement provincial devrait travailler avec la région du Grand Saint John et les organismes communautaires (y compris Vibrant Communities Saint John) à l'élaboration d'une stratégie provinciale de réduction de la pauvreté qui pourrait être appliquée à l'échelle locale.

#### *Créer des collectivités durables dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick*

La création de collectivités durables dans l'ensemble du Nouveau-Brunswick contribuera à développer une province autosuffisante et à atteindre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux partagés. Le gouvernement provincial devrait orienter les collectivités pour qu'elles puissent élaborer et mettre en œuvre des plans de collectivités durables, leur offrir un financement de démarrage et les aider à développer les capacités pour les initiatives de collectivités durables.

#### *Adopter un nouveau cadre pour la participation du public*

Pour bâtir une collectivité durable, il faut de l'action et un engagement de la part de tous les membres de la collectivité. Les gens doivent également participer à la prise de décisions qui les touchent. Afin d'encourager les collectivités durables, les administrations provinciales, municipales et locales doivent adopter une nouvelle approche pour la participation du public, et offrir un engagement et une participation valable de la part du public.

#### *Élaborer un cadre et une stratégie de planification régionale*

La planification régionale aidera les collectivités adjacentes à travailler ensemble et à échanger des ressources de façon efficace. Le gouvernement provincial devrait continuer à travailler avec les collectivités locales à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un cadre et d'une stratégie de planification régionale qui contribuent à développer des collectivités durables et une province autosuffisante.

#### *Accueil et maintien des nouveaux arrivants*

La croissance dans la région du Grand Saint John attirera des gens et créera une diversité, des éléments fondamentaux pour la durabilité. La cité de Saint John et les autres municipalités devraient développer le concept du centre d'accueil afin d'offrir des services d'accueil, de soutien et de suivi aux nouveaux arrivants.

#### *Développer le leadership*

Il faut un leadership dans tous les secteurs pour inspirer les gens et les inciter à agir et faire converger les intérêts vers la vision. Les administrations municipales de la région du Grand Saint John, en collaboration avec le gouvernement provincial et la collectivité, devraient préparer un effort communautaire pour identifier et former des leaders dans tous les secteurs, y compris dans les secteurs environnementaux, sociaux et économiques.

#### *Concevoir et mettre en œuvre une nouvelle approche pour l'approbation des projets de développement*

La durabilité économique, sociale et environnementale devrait être intégrée aux plans des nouveaux projets dans la région du Grand Saint John le plus tôt possible au cours du processus. Le gouvernement provincial et les administrations municipales devraient travailler ensemble pour établir un processus d'approbation qui tiendrait compte du triple

résultat, suivrait les principes de durabilité et comprendrait une consultation du public dès le début.

D'autres mesures possibles ont été suggérées pendant le dialogue; toutefois, aucune information de base n'a été présentée et aucun consensus n'a été atteint. Ces mesures sont incluses dans la liste à l'annexe I.

### **Prochaines étapes**

Les participants à l'étude de cas devraient continuer à développer les relations établies dans le cadre de *Prévisions d'avantages*, *Vision 2015* et l'étude de cas en créant un forum continu qui serait chargé de poursuivre le dialogue et d'assurer le suivi des recommandations de la Table ronde.

Les participants à l'étude de cas poursuivent différentes initiatives pour faire avancer le concept des collectivités durables dans la région du Grand Saint John. Ces initiatives comprennent la préparation par la cité de Saint John d'un plan de durabilité communautaire intégré et d'initiatives connexes.

Le gouvernement provincial convoquera un forum des intervenants, y compris la région du Grand Saint John, pour discuter de l'apport d'un cadre et d'une stratégie de planification régionale aux collectivités durables et à l'autosuffisance.

Le gouvernement provincial et la région du Grand Saint John devraient organiser un atelier à l'automne 2008 et inviter les autres municipalités et administrations municipales à se renseigner davantage sur l'étude de cas, et à faire part de leurs expériences concernant le développement de collectivités durables.

L'étude de cas a permis de faire ressortir un rôle émergent pour le gouvernement provincial à titre d'animateur et de conseiller auprès des collectivités intéressées à devenir durables. Le gouvernement provincial devrait entreprendre d'autres initiatives de collectivités durables dans d'autres collectivités de la province.

Le gouvernement provincial et les municipalités devraient faire participer le gouvernement du Canada comme partenaire à cette initiative et à d'autres.

Les participants à l'étude de cas, en collaboration avec le forum, devraient évaluer les progrès concernant les recommandations à la fin de l'année pour déterminer les réalisations.

Figure 1 : Schéma présentant le cadre de l'engagement suivi pendant l'étude de cas.

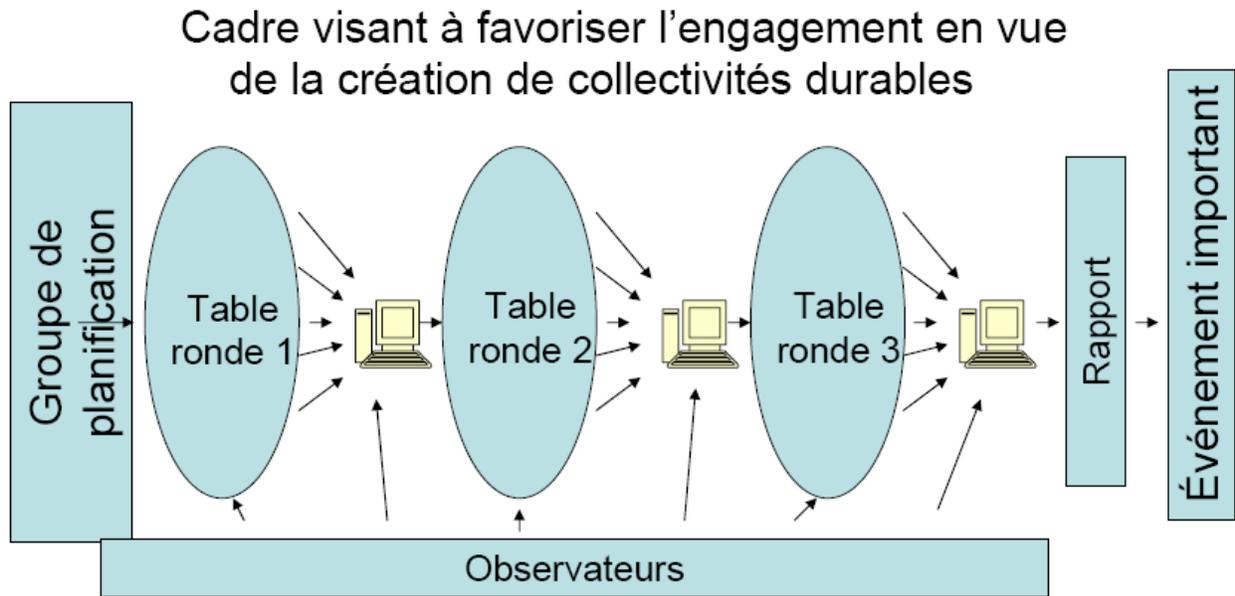


Figure 2. Un graphique des valeurs qui se chevauchent liées à la qualité de l'environnement, à l'équité sociale et à la viabilité économique. Ce graphique a servi pendant l'étude de cas de symbole d'identification pour obtenir un triple résultat et examiner tous les aspects de la collectivité de façon intégrée.



## **Annexes**

L'information dans les annexes C, D, E et F est tirée d'un dialogue qui a eu lieu pendant les trois tables rondes, les trois séances supplémentaires et une discussion en ligne. Ces suggestions ont été regroupées pour en faciliter la compréhension. Dans certains cas, lorsque des éléments ont été abordés sous une question, mais qu'ils relèvent d'une autre, les suggestions s'y rapportant ont été déplacées dans la section appropriée.

## Annexe A. Participants à l'étude de cas

Nom		Organisme	Courriel
Andrew Beckett	Comité de planification des CD	Vision 2015	<a href="mailto:andrew.beckett@saintjohn.ca">andrew.beckett@saintjohn.ca</a>
Arnold Kearney	Comité de planification des CD	Ministère des Affaires intergouvernementales	<a href="mailto:arnold.kearney@gnb.ca">arnold.kearney@gnb.ca</a>
Blake Nice	Table ronde	District scolaire	<a href="mailto:blake_nice@hotmail.com">blake_nice@hotmail.com</a>
Bob Manning	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:Bob.manning@omg.ca">Bob.manning@omg.ca</a>
Catherine Tunney	Table ronde	District scolaire	<a href="mailto:theswimmingcat@hotmail.com">theswimmingcat@hotmail.com</a>
Colette Lemieux	Équipe du Secrétariat des CD	Ministère de l'Environnement	Colette.Lemieux@gnb.ca
Dale Knox	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:Dale.knox@tabufile.ca">Dale.knox@tabufile.ca</a>
Dan Coles	Table ronde	Prévisions d'avantages	dcoles@towngbw.ca
Daniel Goodwin	Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:daniel.goodwin@irvingoil.com">daniel.goodwin@irvingoil.com</a>
Darwin Curtis	Équipe du Secrétariat des CD	Ministère de l'Énergie	<a href="mailto:darwin.curtis@gnb.ca">darwin.curtis@gnb.ca</a>
Diane Kent Gillis	Présidente, Comité de planification des CD and Table ronde	Ministère de l'Environnement	<a href="mailto:Diane.KentGillis@gnb.ca">Diane.KentGillis@gnb.ca</a>
Don Lenihan	Équipe du Secrétariat des CD et Comité de planification des CD	Executive Council Office	<a href="mailto:dlenihan@rogers.com">dlenihan@rogers.com</a>
Donna Beaton	Comité de planification des CD et Table ronde	Ministère des Services familiaux et communautaires	<a href="mailto:donna.beaton@gnb.ca">donna.beaton@gnb.ca</a>
Dr. John Steeves	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:stejoh@reg2.health.nb.ca">stejoh@reg2.health.nb.ca</a>
Elizabeth Hayward	Comité de planification des CD et Table ronde	Ministère des Gouvernements locaux	<a href="mailto:bebo.hayward@gnb.ca">bebo.hayward@gnb.ca</a>
Francois Beaulieu	Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:francois.beaulieu@saintjohn.ca">francois.beaulieu@saintjohn.ca</a>
Gary MacDonald	Table ronde	Medias	<a href="mailto:newsdir@radioabl.ca">newsdir@radioabl.ca</a>
Gordon Dalzell	Table ronde	Coalition de la qualité de l'air	<a href="mailto:dalmar@nbnet.nb.ca">dalmar@nbnet.nb.ca</a>
Holly McMackin	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:hcmackin@dillon.ca">hcmackin@dillon.ca</a>
Imelda Gilman	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:igilman@sboardoftrade.com">igilman@sboardoftrade.com</a>
Jane Barry	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:sifoundation@nb.aibn.com">sifoundation@nb.aibn.com</a>

Jane Tims	Comité de planification des CD et Équipe du Secrétariat des CD	Ministère de l'Environnement	<a href="mailto:jane.tims@gnb.ca">jane.tims@gnb.ca</a>
Jim Baird	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:Jim.baird@saintjohn.ca">Jim.baird@saintjohn.ca</a>
John Jarvie	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:johnjarvie@rothesay.ca">johnjarvie@rothesay.ca</a>
John Rocca	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:jprocca@nbnet.nb.ca">jprocca@nbnet.nb.ca</a>
Kim Graham	Comité de planification des CD et coprésidente, Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:kim.graham@saintjohn.ca">kim.graham@saintjohn.ca</a>
Kim Hughes	Comité de planification des CD et co-président, Table ronde	Ministère de l'Environnement	<a href="mailto:kim.hughes@gnb.ca">kim.hughes@gnb.ca</a>
Kurt Peacock	Table ronde	UNB Saint John	<a href="mailto:kpeacock@UNB.ca">kpeacock@UNB.ca</a>
Marie Mendez Lopez	Table ronde		<a href="mailto:mmendez@dillon.ca">mmendez@dillon.ca</a>
Marie-Josée Groulx	Équipe du Secrétariat des CD	Ministère de l'Environnement	<a href="mailto:Marie-Josée.Groulx@gnb.ca">Marie-Josée.Groulx@gnb.ca</a>
Michael Wennberg	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:mwennberg@smss.com">mwennberg@smss.com</a>
Mike Brennan	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:mbrennan@quispamsis.ca">mbrennan@quispamsis.ca</a>
Mike McIntosh	Comité de planification des CD et Table ronde	Ministère d'Entreprises du Nouveau-Brunswick	<a href="mailto:mike.mcintosh@gnb.ca">mike.mcintosh@gnb.ca</a>
Monica Chaperlin	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:chaperlin.monica@jdirving.com">chaperlin.monica@jdirving.com</a>
Pat Finingan	Table ronde et observateur	Groupe de travail de Miramichi	<a href="mailto:Mtomato@nbnet.nb.ca">Mtomato@nbnet.nb.ca</a>
Patty Munkittrick	Table ronde	Commission du district d'aménagement Royal	<a href="mailto:p.munkittrick@royaldpc.com">p.munkittrick@royaldpc.com</a>
Paul Emile Chiasson	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:pchiasso@unbsj.ca">pchiasso@unbsj.ca</a>
Randy Hatfield	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:hdc@nbnet.nb.ca">hdc@nbnet.nb.ca</a>
Ross Galbraith	Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:rossgalbraith@nb.aibn.com">rossgalbraith@nb.aibn.com</a>
Stephanie Bell	Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:sbell@mtlpr.ca">sbell@mtlpr.ca</a>
Steve Carson	Comité de planification des CD	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:scarson@enterprisesj.com">scarson@enterprisesj.com</a>
Susan Atkinson	Table ronde	Vision 2015	<a href="mailto:susan.atkinson@gnb.ca">susan.atkinson@gnb.ca</a>
Tim Curry	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:tim.curry@atlanticaenergy.org">tim.curry@atlanticaenergy.org</a>
Tim Vickers	Table ronde	Prévisions d'avantages	<a href="mailto:acapstjohn@rogers.com">acapstjohn@rogers.com</a>

## **Annexe B. Information générale sur Prévisions d'avantages et les mesures de Vision 2015**

### **Approche proactive en matière de développement communautaire**

En octobre 2003, la stratégie de croissance de Saint John a été lancée sous forme d'une nouvelle vision pour notre collectivité. Le plan d'action a été l'aboutissement de plus de 18 mois d'un vaste effort communautaire visant à dresser un plan de durabilité et de croissance pour notre région. Sous la direction d'un forum consultatif d'intervenants communautaires, nous avons suivi un processus pour mieux comprendre nos forces et nos possibilités. Ces priorités et recommandations ressortent de centaines de pages de recherches, d'analyses et de plans d'action d'une valeur inestimable. Un élément central de cette stratégie : nous sommes tous convaincus que nous possédons tous les éléments nécessaires pour en assurer le succès.

À la prochaine étape importante, nous avons essayé de déterminer qui nous sommes comme collectivité et l'influence que notre histoire aura sur notre succès économique à l'avenir. L'image de marque qui en résulte mise sur une histoire impressionnante d'ingéniosité et de souplesse et sur une éthique professionnelle extraordinaire. Elle reconnaît notre propre perception de nous-mêmes et celle des autres par rapport à nos forces et nos faiblesses. Quel est l'élément fondamental de notre image de marque? Le fait que notre collectivité possède l'esprit des pionniers et des entrepreneurs qui l'ont bâtie et que les gens et les idées seront la source de notre succès à l'avenir.

Le Forum consultatif sur la stratégie de croissance a été créé et appuyé par les maires et les conseils et les députés provinciaux et fédéraux de la région, ainsi que par les représentants clés des groupes d'affaires locaux, des organismes éducatifs, syndicaux, des soins de santé, du transport et divers organismes gouvernementaux et de développement communautaire. Ce regroupement a pour but d'axer les efforts sur les priorités énoncées dans la stratégie de croissance communautaire – une stratégie visant non seulement à augmenter la population mais aussi à réaliser une croissance réelle.

La *Croissance réelle* est l'affaire des gens. Cette *Croissance réelle* repose sur la prémisse que, pour se développer, la région de Saint John doit collaborer afin d'investir dans les éléments susceptibles d'attirer des gens qui présenteront des idées et qui favoriseront l'investissement et afin d'améliorer les éléments qui attireront les gens et qui les inciteront à habiter et à travailler ici, et à y élever leurs familles et poursuivre des carrières enrichissantes à long terme. Trois collectivités distinctes mais interreliées sous-tendent cette croissance – la collectivité de soutien, la collectivité économique et la collectivité enrichissante. La philosophie de la *Croissance réelle* définit et appuie les possibilités développées par la collectivité. La *Croissance réelle* consiste à appliquer l'image de marque aussi bien pendant l'élaboration des politiques publiques que dans la coopération entre les cinq municipalités ou dans la stratégie de développement commercial. La personnalité distincte de Saint John, symbolisée par le logo Explorateur, imprègne tous ces éléments.

Comme collectivité, nous abordons les possibilités que représente l'investissement transformationnel et sans précédent en nous appuyant sur ces principes. Les initiatives interreliées de la région de Saint John, comme *Vision 2015*, *Life on Your terms* et *Prévisions d'avantages*, reposent sur une base stratégique commune, découlant de six

objectifs établis pour accroître la population de la région tout en diversifiant son économie. Ces objectifs sont les suivants :

- ▶ Accroître la population en attirant des gens qui sont intéressés à développer une carrière dans la région.
- ▶ Rehausser la réputation de Saint John comme un excellent lieu de résidence pour les gens qui apprécient le mode de vie de Saint John.
- ▶ Accroître la réserve de main-d'œuvre régionale et profiter de la présence de possibilités sans précédent dans les milieux de travail.
- ▶ Freiner le départ des jeunes.
- ▶ Diversifier l'économie de Saint John en développant de façon stratégique les secteurs qui contribueront à l'expansion économique et à l'augmentation des investissements et des capitaux dans la région.
- ▶ Permettre aux organismes communautaires de jouer un rôle valable et actif dans la collectivité.

## **Vision 2015**

*Vision 2015* est un projet pluriannuel qui visera à modifier la stratégie et à assurer une amélioration constante pour Saint John. Le programme établit un plan d'action réalisable et précis pour harmoniser les services offerts par la cité de Saint John avec les buts et les objectifs communautaires. Une des composantes importantes de *Vision 2015* est l'engagement des citoyens – des milliers de résidents ont été consultés pour élaborer un plan qui reflète vraiment les opinions et les aspirations des résidents. Le conseil municipal adoptera un ensemble de principes de durabilité pour éclairer la prise de décisions à l'avenir. Le résultat final sera un plan stratégique pluriannuel, qui harmonise les fonctions administratives de la cité avec les buts communautaires et les priorités du conseil. Que ce soit la collecte des ordures ménagères ou la planification urbaine, le transport en commun ou le développement économique, tous les programmes et les services offerts par la cité de Saint John seront mesurés afin de s'assurer qu'ils sont efficaces et efficients.

## **Life on Your Terms**

*Life on Your Terms* est la campagne de marketing de Croissance réelle externe qui vise à accroître la sensibilisation à la région de Saint John. Cette campagne présente un message puissant aux gens qui cherchent à investir dans la région ou qui songent à y déménager leur famille. Elle leur dit que les résidents de la région de Saint John accueilleront ces familles à bras ouverts et encourageront leur succès. C'est le principal point d'accès public pour la campagne générale de la stratégie de croissance. Le portail du Web [www.saintjohnlifeonyourterms.com](http://www.saintjohnlifeonyourterms.com) est le principal moyen utilisé pour cette campagne.

## **Prévisions d'avantages**

Le concept d'un plan d'optimisation des avantages communautaires comme *Prévisions d'avantages* consiste à cerner et à mettre en œuvre une série stratégique de mesures qui permettront à la collectivité de tirer tous les avantages du niveau d'investissement

sans précédent effectué à Saint John et au Nouveau-Brunswick, en particulier dans le secteur de l'énergie. Il faudra des investissements importants dans l'infrastructure communautaire pour appuyer la croissance associée au niveau actuel et futur d'investissement et ces possibilités et ces investissements bien gérés et bien intégrés pourraient être réellement transformationnels. Les travaux viseront à dresser un plan global qui donne en détail une série de mesures à adopter dans divers secteurs, y compris : formation et éducation, arts et culture, affaires, collectivité, infrastructure et accroissement de la main-d'œuvre. Le projet profitera de l'élan et de la recherche générés par diverses mesures, y compris : *Croissance réelle*, la *Vision 2015* de Saint John, le groupe de travail d'autosuffisance de la province et divers projets propres à certains secteurs comme l'éducation postsecondaire, la recherche et le développement, et le plan stratégique de la commercialisation de la technologie.

## Annexe C. Caractéristiques d'une collectivité durable

Le texte suivant résume le contenu des commentaires et du dialogue des participants à la Table ronde, à la séance supplémentaire et au forum en ligne sur les questions qui ont été posées :

« *Quels sont les éléments qui rendent une collectivité durable?* »

- population
  - en santé
  - adaptable
  - ensemble d'habiletés pour la mise en œuvre des principes
  - valeurs et vision partagées
  - sens de sécurité personnelle
  - sens d'appartenance, fierté
  - gestion – attention accordée à l'empreinte environnementale
  - qui vit selon ses moyens
- environnement en santé
- besoins de base
  - eau et air salubres, abris
  - emplois
  - diversification des produits et services disponibles dans les marchés locaux
  - amélioration continue de la qualité de vie
  - possibilités de choisir des styles de vie qui contribuent aux collectivités durables
- stratégie clairement définie et légiférée d'amélioration de l'environnement
- inclusion sociale
  - accent mis sur les efforts pour enrayer la pauvreté
  - efforts pour garder les jeunes
  - quelque chose à offrir à tous les groupes d'âge
- économie diversifiée et ferme
- équilibre entre l'environnement et l'aspect social et l'économie dans la prise de décisions
  - établissement et respect des principes de durabilité
  - inclusion des valeurs culturelles dans trois sphères
  - innovation, adoption des nouvelles technologies
  - investissement dans des normes qui dépassent les normes minimales
- citoyens scolarisés
  - possibilités d'apprentissage continu
  - certaines écoles étant retenues
  - développement de l'enseignement postsecondaire
  - ressources accrues pour les écoles (littératie, équité culturelle)
  - obligation pour chaque enfant de réussir
  - adaptation et adoption des changements
  - partenaires aidant dans les écoles locales, 50 organismes appuyant les sept écoles
- habilitation des citoyens
  - engagement communautaire
- planification
  - importance de la zone centrale

- gestion de l'étalement urbain
- stratégie de transport efficace (transport public, planification pour les gens et non pas pour les voitures)
- politiques pour assurer le respect des buts (par exemple, effet des taux d'imposition sur l'étalement urbain)
- considération des changements climatiques
- croissance démographique
  - encouragement à l'immigration
  - inventaire des éléments d'actif et des ressources pour attirer des gens
  - attraction des personnes de divers milieux
  - accréditation professionnelle pour les immigrants, reconnaissance de normes internationales
- accueil des nouveaux arrivants
  - système d'éducation qui s'adapte à la langue et à la culture
  - système d'éducation qui offre des possibilités aux familles
  - prise en considération des valeurs et de la motivation des immigrants
  - services accessibles
  - services d'orientation et d'établissement
  - possibilités d'emploi
  - collectivités sûres et moins stressantes offrant des possibilités d'un contact avec la nature
  - meilleure signalisation, meilleur transport en commun
- gouvernance
  - collaboration et coopération gouvernementales
  - autorité locale accrue
  - financement équitable
  - accès aux autres sources de revenu
  - accès facile aux services
- mécanismes d'intégration
  - coordination et réseautage
  - identification des ressources et des experts de la collectivité
- indicateurs pour mesurer la réalisation de la durabilité

« *En quoi les collectivités durables et conventionnelles diffèrent-elles?* »

Une collectivité durable vise les objectifs suivants :

- développement d'une vision – en tenant compte du résultat final
- planification à long terme plutôt que solutions à court terme – une vision qui assure une orientation constante quels que soient les changements de politique (lorsque les collectivités deviendront engagées, les représentants politiques seront obligés d'agir et il deviendra impensable de ne pas procéder à la mise en œuvre des plans de la collectivité)
- proactivité plutôt que réactivité
- intérêts interreliés de façon holistique plutôt qu'intérêts concurrentiels
- décisions fondées sur l'analyse des conséquences économiques, environnementales et sociales, plutôt que décisions basées seulement sur l'analyse économique (par exemple)
- stratégies exhaustives intégrées et complexes, plutôt que prise de décisions simple et unidimensionnelle

- décisions prises en fonction des critères de durabilité plutôt qu'inclusion de façon ad hoc des notions de durabilité
- collaboration plutôt que confrontation
- dialogue plutôt que discussion (respect)
- personnes habilitées – apprendre au sujet de la durabilité environnementale et agir
- diversité (économique, environnementale, sociale et culturelle)
- élimination des « silos » plutôt que fonctionnement en « silos »
- excellence plutôt que satisfaction des normes minimales
- consultation de la collectivité et participation de celle-ci à la prise de décisions et à l'action
- ensemble appropriée d'utilisations des terres
- leadership diversifié, représentant tous les secteurs et avec un nouvel d'ensemble de compétences

## Annexe D. Construire la collectivité durable

Le texte suivant résume le contenu des commentaires et du dialogue des participants à la Table ronde, à la séance supplémentaire et au forum en ligne sur les questions qui ont été posées :

« *Quelles sont les éléments nécessaires pour bâtir une collectivité durable?* »

Le dialogue a fait ressortir que nous devons reconnaître qu'il est possible qu'une seule approche ne soit pas appropriée pour toutes les collectivités et que l'approche doit être modifiée pour différents besoins. Une approche doit englober une perspective d'amélioration continue – nous apprenons au fur et à mesure et nous modifions selon les besoins.

- les cadres existent déjà – les méthodes envisagées par la cité de Saint John font ressortir la planification, l'adoption des principes de durabilité, la création d'une vision communautaire, l'établissement de buts communautaires, l'établissement de la réalité actuelle et des objectifs en vue de l'amélioration, de la création d'un plan d'action et de l'inclusion des mesures de rendement
- suivre le cycle Deming : planifier, faire, étudier, agir
- reconnaître que les collectivités durables seront réalisées grâce à l'attention accordée au dialogue et à la communication
- définir les intérêts dans le contexte de la durabilité
  - reconnaître la validité de l'approche des collectivités durables
  - définir une collectivité durable
  - développer la connaissance et la sensibilisation
- identifier et encourager le leadership / les champions / les équipes de leaders
- assurer un engagement valable
  - actif plutôt que passif
  - promouvoir des activités qui regroupent les gens pour discuter de solutions
  - regrouper la collectivité pour un dialogue ouvert sur une base régulière
  - offrir des occasions aux gens de communiquer des idées (mini conférence, rencontres publiques)
  - créer une sensibilisation, un intérêt et de l'enthousiasme
  - créer un processus et l'institutionnaliser
  - inclure un plus grand nombre de possibilités de dialogue
- créer un processus
  - cerner les principaux enjeux, possibilités et intérêts
  - développer une vision (*Vision 2015* à titre d'exemple)
  - établir des objectifs précis
  - définir des cadres à court à long terme avec des jalons et des mesures tangibles
- prendre des mesures
  - planifier l'utilisation des terres à l'avance
  - rendre le choix de méthodes durables plus facile (établir des politiques afin qu'il soit possible de faire de meilleurs choix (par exemple, cyclisme plutôt que conduite automobile)
  - intégrer la responsabilité pour éviter que la prise de décisions ne devienne progressivement un modèle non durable
  - élaborer des politiques municipales sur la durabilité

- élaborer des normes et des indicateurs (mesure des progrès)
- élaborer des règlements, des arrêtés et une législation
- attirer et maintenir les nouveaux arrivants
  - centre d'accueil au district 8 (élargir le concept et ajouter un concept de mentorat et de jumelage pour aider les nouveaux arrivants à s'adapter)
  - créer des solutions alternatives à la garderie
  - coordonner les programmes des écoles et du YMCA avec la collectivité des affaires afin de pouvoir cerner les possibilités d'emploi
  - offrir une formation et un suivi pour les nouveaux arrivants
  - promouvoir la culture (profiter des activités culturelles et des festivals pour que la collectivité soit un lieu agréable)
- approbation précoce des nouveaux projets de développement
  - suivre les principes de durabilité
  - établir des politiques exigeant que les projets indiquent comment ils atteignent un résultat triple
  - assurer l'inclusion des intervenants et la sensibilisation communautaire précoces
  - inscrire les projets dans un plan global
  - rémunération
  - innovation
- convoquer un forum de leadership communautaire
  - s'assurer que chaque secteur a un leadership (améliorer la capacité de participation)
  - assurer la planification de la relève pour le leadership
  - offrir un mentorat pour aider les leaders prometteurs et développer un ensemble de compétences
- renforcer le système d'éducation, en mettant l'accent sur la littératie
- promouvoir les succès
  - souligner les efforts déjà déployés par la collectivité des affaires et s'inspirer de ces efforts
  - encourager les médias à projeter une image positive de Saint John

« *Qui sont les membres de la collectivité?* »

Il a été convenu que tous les gens à l'intérieur des limites de la collectivité sont membres de la collectivité. La collectivité dépend également de ceux qui habitent à l'extérieur des limites. Dans tout effort, il importe de s'assurer que tous les secteurs et tous les points de vue sont représentés. Pour s'assurer que les membres clés ne sont pas oubliés, l'identification de base doit reposer sur des buts communautaires.

- intervenants sectoriels (économie, environnement, aspect social)
- gouvernement
- citoyens corporatifs
- secteur de production et collectivité des affaires
- personnes, membres de la famille
- organismes
- milieu naturel
- organismes et intervenants individuels, gens ayant différents points de vue
- citoyens, intervenants, leaders d'opinions

- gens de la base

*« Quels sont les rôles des membres de la collectivité dans la création d'une collectivité durable? »*

Tout le monde a un rôle différent à jouer; même si certaines personnes ne sont pas intéressées à participer, elles ont toutes la responsabilité de s'informer et d'assumer un rôle quelconque. La question est de savoir comment motiver les gens et les faire participer aux activités de la collectivité. Certes, il faut une bonne compréhension d'un modèle durable et établir des priorités pour que tous les gens comprennent leur rôle particulier. Il importe aussi de désigner les bonnes personnes dans les postes qui conviennent.

- décideurs
- leaders dans tous les secteurs
- leaders par l'exemple
- meneurs de claue
- défenseurs
- fournisseurs d'expertise de tous les secteurs
- planificateurs
- conseillers
- travailleurs et chargés de la mise en oeuvre
- moniteurs
- participants informés
- professionnels qualifiés

## Annexe E. Rôles du gouvernement

Le texte suivant résume le contenu des commentaires et du dialogue des participants à la Table ronde, à la séance supplémentaire et au forum en ligne sur les questions qui ont été posées :

*Quel est le rôle du gouvernement provincial?*

- **adopter une approche « moins signifie plus » (le coût du gouvernement n'est pas viable)**
- adopter le concept des collectivités durables
- coordonner la politique et la prestation des services de façon intégrée
- **s'assurer que toutes les collectivités ont un plan de collectivité durable, établir des lignes directrices pour la mise en œuvre du plan et exécuter le plan**
- le gouvernement provincial et la collectivité établissent la politique, les buts et les objectifs et la collectivité présente un moyen d'atteindre et de mettre en œuvre les buts et les objectifs
- remplacer l'approche des règles ou règlements par une approche de dialogue, de vision et de planification
- axer la politique publique sur l'habilitation des gens et des activités pour exécuter les procédés
- établir des priorités et des normes régionales
- assurer un équilibre entre la réduction des formalités administratives (pour l'amour de l'efficacité) et voir à ce que les normes nécessaires soient mises en œuvre et appliquées
- faire confiance aux collectivités; réaménager certaines responsabilités; habiliter les collectivités et les administrations locales
- participer aux discussions à partir du début à mesure que les collectivités créent leur vision
- écouter « ce que la collectivité veut faire »
- cerner un mécanisme qui nourrit le leadership
- développer les qualités de leadership chez les groupes d'intervenants et les citoyens
- **travailler avec les collectivités pour transformer les relations**
- créer différentes relations avec différentes villes et collectivités
- coordonner le dialogue avec les collectivités; créer une politique pour appuyer le dialogue
- assurer la coordination entre le gouvernement et l'industrie
- poursuivre ce genre d'initiative pour que les messages locaux soient entendus
- changer les processus traditionnels d'engagement public
- créer un procédé plus valable et plus transparent pour obtenir les commentaires du public relativement aux propositions de développement
- faciliter et favoriser l'emploi et la formation des nouveaux arrivants
- **offrir un financement de démarrage pour l'innovation**
- offrir des ressources appropriées
- changer l'approche relative au financement des municipalités, il faut d'autres moyens de créer des revenus

- renégocier les relations financières entre la province et les municipalités; utiliser un modèle de base mais y intégrer une certaine souplesse parce que différentes municipalités ont différents moyens (nord, sud, urbaines, rurales)
- concevoir une formule de financement plus adéquate pour les régions urbaines et les régions rurales
- rationaliser les procédés de demandes de financement provincial

*Quel est le rôle de l'administration municipale?*

- l'administration locale ou municipale est le facilitateur (l'organisme maître de l'ouvrage pour la collectivité)
- la capacité d'offrir des services peut être liée à la taille de la municipalité
- les attentes de la collectivité peuvent dépasser la capacité municipale
- les administrations locales et municipales devraient :
  - permettre des quartiers dynamiques
  - offrir des services divers
  - assurer la sécurité et la sûreté des personnes et des biens
  - envisager un modèle régional de prestation des services comme la sûreté (p. ex. police)
  - travailler avec le gouvernement provincial à l'élaboration de plans de collectivités durables
  - mettre en œuvre le plan et assurer le suivi de la mise en œuvre

*« Comment les collectivités durables contribueraient-elles à l'autosuffisance? »*

Les participants n'estimaient pas avoir une définition précise de l'autosuffisance. Ils ont conclu que des collectivités durables et l'autosuffisance sont des concepts différents mais reliés, et que les deux comportent des enjeux complexes. La durabilité a une forte composante à long terme. Ainsi, la province pourrait être autosuffisante mais non durable – et les collectivités pourraient être durables mais non nécessairement autosuffisantes.

- chaque collectivité au Nouveau-Brunswick a besoin d'un plan de collectivité durable
- certaines collectivités sont plus en mesure d'atteindre la durabilité que d'autres mais nous ne devrions laisser aucune collectivité pour compte
- les collectivités doivent collaborer ensemble
- l'autosuffisance a les caractéristiques suivantes :
  - pas aussi équilibrée par rapport au résultat triple qu'une collectivité durable
  - non isolationniste (nous faisons partie de l'économie mondiale et nous vivons dans un monde codépendant)
  - nous avons besoin de collectivités durables fortes et d'un engagement provincial ferme
- les collectivités durables et l'autosuffisance nécessitent :
  - un leadership politique et communautaire
  - un équilibre des valeurs économiques, environnementales et sociales dans la prise de décisions
  - une croissance démographique
  - une diversité culturelle

- un accent mis sur les forces
- des investissements
- une pensée innovatrice
- du financement
- des habiletés
- l'habitabilité communautaire
- une bonne qualité de vie
- une planification et une prise de décisions intégrées
- des indicateurs pour évaluer les réalisations
- une population et des suggestions
- nous attirons et faisons participer maintenant un plus grand nombre de nouveaux arrivants à l'échelle de la collectivité; par conséquent, il faut viser des collectivités durables qui ont d'excellentes économies
- la fierté dans une collectivité est une étape essentielle vers l'autosuffisance
- pour diversifier l'économie, il faut profiter des actifs locaux et des fournitures locales
- il faut faire plus avec moins
- nouvel avantage concurrentiel : une collectivité qui est habitable
  - l'autosuffisance et la durabilité ne sont pas une question d'argent ou de biens, mais c'est plutôt une question de population
  - lorsque les gens sont libres de choisir, ils choisiront une collectivité durable équilibrée
  - si nous pouvons retenir les gens, ceux-ci présenteront des suggestions
  - les gens fourniront des solutions
  - si vous avez une forte économie, les gens viendront
  - nous devons avoir suffisamment de croissance économique pour appuyer nos valeurs
- le dialogue et les relations évolutives sont la clé, nous devons partager les responsabilités environnementales et prendre les meilleures décisions

## **Annexe F. Transformer les relations**

Le thème Transformer les relations comme étape clé de la réalisation des collectivités durables a été discuté à toutes les séances de la Table ronde, aux séances supplémentaires et au cours du forum et des discussions en ligne. Le contenu des commentaires et du dialogue des participants est résumé ci-dessous :

### *Comment les relations entre les membres de la collectivité doivent-elles changer?*

- le statu quo n'est pas un choix
- il faut avoir un dialogue plus approfondi entre les partenaires non traditionnels
- il faut encourager la mentalité « nous » plutôt que « moi » (le bien commun plutôt que le bien individuel)
- il faut encourager la coopération (collaboration plutôt que la confrontation)
- il faut établir des relations fondées sur le respect mutuel
- il faut reconnaître les intérêts communs; se concentrer sur les intérêts et non sur les positions
- il faut créer de nouveaux partenariats et de nouvelles approches, axés sur les buts et les valeurs à plus long terme
- il faut une communication accrue – dialogue plutôt que discussion

### *Quels sont les éléments nécessaires pour transformer les relations?*

- comprendre qu'il faut du temps pour établir et alimenter les relations
- développer une certaine confiance entre les divers groupes dans le milieu conventionnel; la loyauté aux valeurs d'un secteur a généré des conflits – les rôles sont contradictoires, le dialogue n'a pas lieu
- entamer un dialogue, cerner et articuler les enjeux
- encourager les intervenants à participer à la définition de leur rôle
- faire participer le public
- respecter les différentes valeurs – partager les valeurs
- aller de la dépendance à l'interdépendance
- poser les questions différemment (par exemple, un groupe environnemental peut faire participer les économistes et examiner les enjeux à partir de leurs points de vue
- chercher les meilleures façons d'échanger des histoires
- mettre en place des structures pour la consultation et l'engagement
- faire évoluer la capacité de dialoguer
- reconnaître que les gens développent des solutions
- établir des partenariats collectifs
- parler d'une seule voix pour obtenir l'appui de la collectivité
- viser la clarté sur « ce que nous acceptons » et « qui sont nos partenaires »
- rendre le développement du langage abordable et accessible aux immigrants
- fournir aux nouveaux arrivants une formation et des liens aux employeurs éventuels; le réseautage et le mentorat faciliterait l'interaction
- développer un sens communautaire et un sens d'appartenance
- être une collectivité accueillante
- fournir des services de garderie abordables et appropriés qui sont adaptés aux nouveaux horaires de travail et qui comprennent l'« apprentissage précoce »

- accroître la sensibilisation aux indicateurs des progrès
- fournir des moyens par lesquels les groupes peuvent se parler (par exemple, groupes anti-pauvreté et groupes économiques)
- encourager la confiance et la volonté de travailler à la réalisation de buts communs (élément fondamental pour créer des relations)
- développer la confiance entre les leaders communautaires
- travailler à partir des éléments d'actif plutôt qu'à partir des problèmes
- suggérer des solutions lorsque des problèmes sont signalés
- réduire le dédoublement
- continuer de développer des relations établies grâce à *Prévisions d'avantages*, à *Vision 2015* et à la Table ronde
- exemples de progrès :
  - La cité de Saint John est de plus en plus diversifiée par rapport à la langue (par exemple, services bancaires en trois langues).
  - La Table ronde est un exemple d'une relation de transformation – donner confiance à une collectivité plutôt que chercher seulement une direction interne.
  - La participation des sous-ministres à *Prévisions d'avantages* est un exemple des efforts du gouvernement provincial pour chercher des solutions à l'extérieur.

## **Annexe G. Ressources**

Les ressources suivantes ont été répertoriées pendant l'étude de cas comme sources d'information sur les collectivités durables et le concept de la durabilité ou à titre d'exemples de l'expérience acquise et des approches suivies par les autres collectivités.

### **Indice canadien du mieux-être**

L'*Indice canadien du mieux-être* offre un moyen de mesurer les progrès dans les secteurs suivants : santé, conditions de vie, santé de l'écosystème, aménagement du temps, éducation et habiletés de la population, dynamisme communautaire, engagement des citoyens, et arts et culture. L'indice montre également comment ces secteurs sont interreliés.

Fondation Atkinson, Toronto, Ontario, Canada, 2008.

<http://www.atkinsonfoundation.ca/ciw>

### **Carte modèle de l'économie de conservation**

La carte modèle fournie par ce site Web donne un guide visuel des concepts de durabilité qui présentent un cadre pour penser et agir de façon durable. La carte modèle est particulièrement utile pour ceux qui ne font pas partie d'un secteur particulier mais qui aimeraient en connaître davantage sur la planification durable et la gestion de ce secteur.

Ecotrust *Building Salmon Nation*, Portland, OR, USA, 2008

[http://www.conservazioneconomy.net/pattern\\_map/flash/index.html](http://www.conservazioneconomy.net/pattern_map/flash/index.html)

### **Cycle Deming**

Le cycle Deming a été mis au point par W. Edwards Deming dans les années 1950 pour définir les parties d'un processus et cibler les secteurs qui ont besoin d'amélioration. Le cycle « planifier, faire, vérifier, agir » peut être utilisé pour orienter les activités.

Le cycle Deming. Balanced Score Card Institute, Cary, Caroline du Nord, États-Unis, 2008

<http://www.balancedscorecard.org/TheDemingCycle/tabid/112/Default.aspx>

### **Earth Charter Community Action Tool**

Le *Earth Charter Community Action Tool* (EarthCAT) est un guide pour la mise au point et la mise en œuvre d'un plan de durabilité communautaire. EarthCAT peut servir à établir des buts et des objectifs, à élaborer des stratégies et à choisir des indicateurs pour suivre les progrès en vue d'un avenir plus durable.

EarthCAT, Montpelier, VT, 2008

<http://www.earthcat.org/>

## **Fédération canadienne des municipalités – Centre pour le développement des collectivités viables**

Le Centre pour le développement des collectivités viables offre aux administrations municipales du Canada des services financiers et des ressources afin de les aider à améliorer leur performance environnementale et à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Le Centre démontre un leadership municipal dans le développement de collectivités viables en travaillant à la mise en œuvre de processus de prise de décisions et de planification et de projets innovateurs viables.

Ottawa, Ontario, Canada, 2008

<http://www.fcm.ca/french/cscd/sustainablecommunities.html>

## **Fondation communautaire du Grand Saint John**

La Fondation communautaire du Grand Saint John a été établie en 1976 par une loi adoptée à l'Assemblée législative du Nouveau-Brunswick pour servir de fiduciaire à des fins caritatives, éducatives et culturelles. Il s'agit d'un organisme caritatif communautaire indépendant régi par un conseil d'administration bénévole, qui administre des fonds donnés par les citoyens pour la région du Grand Saint John et sa population. La Fondation offre des subventions annuelles aux organismes de charité locaux, pour différentes causes valables. Elle a présenté récemment un rapport unique, « Greater Saint John's Vital Signs® », sur la qualité de vie dans le Grand Saint John. Vital Signs® est un bilan communautaire annuel effectué par des fondations communautaires dans l'ensemble du Canada afin de mesurer la vitalité de nos villes, déceler les tendances importantes et attribuer des notes dans au moins dix secteurs essentiels pour la qualité de vie. La Fondation communautaire du Grand Saint John fait partie de cet effort national. « Greater Saint John's Vital Signs » présente des données sociales et économiques dans dix grandes catégories : population, habitation, travail, appartenance et leadership, sécurité, santé, environnement, apprentissage, arts et culture, et écart entre les riches et les pauvres. Un rapport précurseur en 2006, « Taking Stock », et le rapport de 2007 sont disponibles en pdf à l'adresse ci-dessous. Un rapport Vital Signs de 2008 sera disponible en octobre.

Fondation communautaire du Grand Saint John. Saint John, Nouveau-Brunswick, 2008

<http://www.saint-john-foundation.nb.ca/>

## **Green Venture**

Green Venture est un membre fondateur de [Green Communities Canada](#) et du [Hamilton Area Eco-Network](#). Green Venture est issu d'un partenariat entre la région de Hamilton-Wentworth, province de l'Ontario, des services publics et des entreprises environnementales du secteur privé et des organismes communautaires. Green Venture a créé un partenariat avec la ville de Hamilton en ayant recours au marketing social

communautaire pour changer les comportements, encourager le développement durable et améliorer l'économie et l'environnement locaux.

Ville de Hamilton, Ontario, Canada, 2008

<http://www.greenventure.ca/about-green-venture>

### **Forum communautaire « Have Your Say » -- collectivités et administration locale**

« Have Your Say » est un forum de discussion communautaire du Royaume-Uni sur des questions touchant le développement communautaire. Le forum est en ligne et peut être consulté par toute personne.

Collectivité et administration locale – Gouvernement du Royaume-Uni, 2008

<http://haveyoursay.communities.gov.uk/forums/>

### **Hiérarchie des besoins de Maslow**

En 1943, un article d'Abraham Maslow, intitulé [A Theory of Human Motivation](#), a été publié dans la revue *Psychological Review*. Cet article a été aussi développé davantage dans son ouvrage intitulé *Toward a Psychology of Being*. La théorie de Maslow dit essentiellement que les êtres humains sont motivés par des besoins non comblés et que les besoins de base doivent être comblés avant que des besoins d'un niveau supérieur puissent être satisfaits.

[http://www.abraham-maslow.com/m\\_motivation/Hierarchy\\_of\\_Needs.asp](http://www.abraham-maslow.com/m_motivation/Hierarchy_of_Needs.asp). 2008

### **Principes de Melbourne pour la durabilité**

Les principes de Melbourne pour les villes durables ont été mis au point par le Programme des Nations Unies pour l'environnement – Centre international des technologies environnementales dans le cadre de son projet des villes en tant qu'écosystèmes durables.

Melbourne, Australie, 2008

<http://www6.iclei.org/mp/index.html>

### **Municipal Sustainability Planning**

Les outils fournis sur ce site Web aident les municipalités à prendre des mesures proactives pour les types de collectivités auxquels elles aspirent.

Alberta Urban Municipalities Association, Edmonton, Alberta, 2008

<http://msp.auma.ca>

### **Natural Step Process**

Natural Step est un organisme qui œuvre dans le domaine du développement durable. Le cadre de Natural Step offre une approche systématique et stratégique pour le dialogue et la prise de décisions en vue de la durabilité. Le cadre est maintenant utilisé à l'échelle internationale par des centaines d'organismes, y compris des ministères, des gouvernements, des municipalités et des entreprises.

The Natural Step Canada. Ottawa, Ontario, Canada, 2008

<http://www.naturalstep.ca/index.html>

### **Urbanisme néo-traditionnel (New Urbanism)**

Les principes de l'urbanisme néo-traditionnel peuvent s'appliquer à divers projets à l'échelle de la collectivité et des sites. Les principes sont les suivants : 1) Accessibilité à pied 2) Connectivité 3) Utilisation mixte et diverse 4) Habitation diverse 5) Conception urbaine et architecture de qualité 6) Structure de quartiers traditionnels 7) Densité accrue 8) Transport intelligent 9) Durabilité et 10) Qualité de vie.

Newurbanism.org, Alexandria, VA, Etats-Unis, 2008

<http://www.newurbanism.org/newurbanism/principles.html>

### **Sustainable Calgary**

Sustainable Calgary (SC) est un organisme sans but lucratif qui a été fondé en 1996 comme groupe de base. Ce groupe a travaillé avec les gens de Calgary afin d'établir des indicateurs communautaires et d'élaborer des principes pour le développement durable.

Calgary, Alberta, Canada, 2008

<http://www.sustainablecalgary.ca/>

### **Sustainable Pickering**

Pickering, en Ontario, a entrepris un certain nombre de projets pour devenir une collectivité durable. Son site Web présente des approches utiles pour mesurer la durabilité et décrire comment atteindre des quartiers durables.

Pickering, Ontario, Canada, 2008

<http://www.sustainablepickering.com/>

## **Division du développement durable des Nations Unies**

La Division du développement durable des Nations Unies offre un leadership et est une source reconnue de compétence au sein du réseau des Nations Unies sur le développement durable. Le contexte du travail de la division est la mise en œuvre du programme 21.

Nations Unies, New York, Etats-Unis, 2008.

<http://www.un.org/esa/sustdev/>

## Annexe H. Mesures suggérées pendant le dialogue

Le dialogue sur les concepts est parfois abstrait et non orienté dans son contenu. Toutefois, pendant les discussions, de nombreuses questions ont été soulevées et des solutions ont été mentionnées. Le processus des études de cas n'a pas été conçu pour arriver à un consensus sur les mesures à prendre. Il ne vise pas non plus à entreprendre l'étude générale et le débat public exigés pour formuler un plan d'action.

Par conséquent, les suggestions suivantes sont présentées comme des possibilités pour l'avenir et comme des moyens de générer un autre dialogue. Toute autre étude comprendrait la recherche des faits, d'autres discussions et un consensus, la participation du public, l'établissement de priorités, l'établissement des ressources et l'attribution des responsabilités :

- créer une activité de leadership communautaire
- entreprendre un programme pour identifier les dix premiers leaders
- organiser un groupe d'action pour poursuivre les activités
- rendre les gens plus conscients des éléments qui rendent une collectivité durable
- accroître la sensibilisation au dialogue
- établir des indicateurs des progrès
- trouver des moyens de faire participer les gens au dialogue
- répertorier les activités communautaires qui contribueront au développement d'une relation
- inclure les ensembles de compétences des *baby boomers* qui prennent leur retraite dans un plan d'action
- offrir des fonds du gouvernement pour développer les capacités dans le secteur du bénévolat
- effectuer une étude de cas sur la « vie réelle », le développement contemporain des propositions et appliquer ce qui a été appris de façon définitive et évidente
- explorer les liens entre l'échelle locale, régionale et provinciale de la planification
- créer une collectivité accueillante
- coordonner les programmes scolaires et du YMCA avec la collectivité des affaires pour trouver des occasions d'emploi
- offrir des possibilités de services de garderie abordables et convenables adaptées aux heures de travail
- signaler le succès