

ÉTAPE PAR ÉTAPE

dans l'entreprise et dans la collectivité

ÉTAPE 1

Leadership et engagement

3 sous étapes :

- définir un leadership
- élaborer une politique (ou Charte) de développement durable
- mettre en place une gouvernance participative

Cette étape, et le reste du processus de développement durable, sont conditionnels à une étape préalable, celle de la sensibilisation et la formation initiale des élus au développement durable.

DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p>Leadership</p> <p><i>Le leadership se formalise principalement par l'élaboration d'une politique et surtout par la mise en place d'une gouvernance participative.</i></p>	<p>Il est important que l'entreprise construise un leadership à partir de ses dirigeants. Ceux-ci doivent montrer un engagement, une exemplarité et une éthique dans leurs pratiques. Ils sont aussi ceux qui doivent adopter une vision, implanter une structure interne de gouvernance participative (claire et stable), élaborer une politique d'éthique qui dicte les valeurs et directives, élaborer un code de conduite pour exprimer ces valeurs au quotidien et pour les communiquer, programmer la stratégie et les objectifs, fournir les compétences et définir un agenda de mise en œuvre.</p> <p>Les dirigeants-leader doivent aussi se préoccuper de faire de leurs cadres des ambassadeurs des valeurs et de la vision qui, à leur tour, vont promouvoir les valeurs et la vision de l'entreprise auprès des publics internes et externes.</p> <p>Mentionnons que le leadership est souvent considéré comme <u>LA</u> condition d'une bonne gouvernance.</p>	<p>Lancer une démarche de développement durable, ou d'Agenda-21 Local, dans une communauté est un moment clé pour la réussite du projet à long terme. Cette initiative doit être portée par des élus, idéalement le « maire ».</p> <p>Ainsi, le maire doit faire connaître sa détermination à agir localement en faveur du développement durable et faire part de son approbation des divers mécanismes de consultation et de participation des citoyens à sa mise en œuvre. Par ailleurs, il serait bon que cette disposition favorable à l'égard du développement durable soit transmise à l'ensemble des élus.</p> <p>Par la suite, il est souhaitable que le maire assiste aux diverses réunions et manifestations liées à cet engagement. Il est possible qu'un autre élu assume, seul ou de manière cumulative avec le maire, la fonction de « porteur de projet ».</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	Effectivement, plusieurs auteurs mentionnent qu'une démarche de DD n'est possible qu'au prix d'un engagement personnel, fort et visible des dirigeants de l'entreprise. Ils doivent être gardiens des valeurs et montrer l'exemple. Et seuls eux peuvent instaurer un environnement de partage et de dialogue.	L'engagement de la municipalité, voire des élus, doit se traduire par des moyens et des appuis concrets. Source : Centre de ressource du développement durable, « <i>Dessine-moi un Agenda-21 Local</i> », disponible à l'adresse: http://www.cerdd.org/spip.php?article1115
	RÉFLEXION SADC	RÉFLEXION SADC
	BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES	BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES
	OUTILS	OUTILS
<p>Politique (ou Charte) de développement durable</p> <p><i>C'est un écrit qui officialise la mission, la vision, les valeurs et les principes d'une organisation ainsi que ses engagements. Cette politique peut prendre des appellations différentes : Charte de développement durable, Déclaration de développement durable, Énoncé d'engagements, Chartes des responsabilités, Énoncé de vision et valeurs...</i></p> <p><i>Un élément doit transparaître dans cette « politique », soit celui de répondre aux valeurs du développement durable.</i></p> <p><i>Cette politique est un « work and progress » et doit être actualisée au</i></p>	<p>Actuellement, implanter des pratiques durables dans une entreprise est une démarche volontaire (quoique les entreprises subissent de plus en plus de pressions pour adopter de telles pratiques : des employés, des consommateurs, d'autres entreprises inscrites dans la chaîne de production, des investisseurs et intermédiaires financiers).</p> <p>La mise en place d'une politique, d'une charte, d'une déclaration ou d'un énoncé est l'expression et la matérialisation de l'engagement de l'entreprise face au développement durable. Cette « politique » devient aussi un outil de communication et de mobilisation des publics internes et externes.</p> <p>La <i>Politique de développement durable</i> doit faire la promotion des valeurs et des engagements de l'entreprise. Elle doit montrer que le développement durable n'est pas simplement « une mode » mais un pilier stratégique pour l'entreprise. Elle doit aussi prévoir la nouvelle répartition des autorités et des</p>	<p>Une Politique de développement durable (ou Charte) élaborée à l'échelle de la communauté répond au même objectif que pour une entreprise, c'est-à-dire qu'elle permet d'officialiser, de matérialiser et de communiquer un engagement.</p> <p>La Charte prendra la couleur de la communauté.</p> <p>Toutefois, à une date prochaine, selon la <i>Loi du Développement durable du Québec</i>, les municipalités et villes du Québec devront élaborer et adopter un Plan de développement durable, voire un Plan d'action. Autrement dit, les démarches municipales ne se réaliseront plus sur une base volontaire.</p> <p>Cette Loi, conjuguée au <i>Plan de développement durable du Québec et la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013</i> viendront encadrer les Politiques de développement durable des municipalités et des villes québécoises. Effectivement, la Loi précise la définition du développement durable</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>besoin, notamment suite aux résultats de l'analyse de l'état des lieux et en fonction du niveau de maturité du développement durable.</i></p>	<p>responsabilités (à la lumière du système de gouvernance mis en place).</p> <p>Mentionnons que les engagements décrits dans la Politique doivent aller au-delà des exigences légales. Pour assurer une adhésion, ils doivent être portés par la direction, mais développés et partagés avec l'ensemble des parties prenantes à l'interne.</p>	<p>que le gouvernement s'est doté pour le Québec, identifie 16 principes pour guider l'action ainsi qu'elle engage les ministères et autres organismes publics à adopter la même stratégie de développement durable autour d'axes d'intervention, d'objectifs et d'indicateurs d'évaluation déterminés. En l'occurrence, les engagements et les objectifs particuliers que se fixeront les municipalités (et villes) devront s'inspirer, voire même être en conformité avec ceux de la stratégie gouvernementale de développement durable. Cette stratégie (2008-2013) repose sur 3 enjeux et 9 orientations stratégiques (Ceux-ci sont présentés en annexe 1 du présent document) dont 3 prioritaires.</p> <p>En résumé, l'engagement des municipalités en matière de développement durable reflètera davantage un engagement vis-à-vis de la démarche québécoise de développement durable.</p>
	<p>Une autre forme de Politique se voit à l'occasion. Il s'agit d'une forme de contrat d'engagement qu'une entreprise ou une municipalité prend face à une organisation qui l'accompagne dans la mise en place de pratiques durables. Voir l'exemple du Collectif Régional Entreprises et Développement durable.</p> <p>Dans le cadre d'un accompagnement de la SADC, cette Politique pourrait refléter l'engagement de l'entreprise ou de la municipalité à adhérer et participer à la démarche proposée.</p>	
	<p>RÉFLEXION SADC</p>	<p>RÉFLEXION SADC</p>
	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans une bonne politique de développement durable, on y retrouvera : la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise (une mission réinventée sous forme d'engagements que prend l'entreprise face à ces différentes parties prenantes). • Impliquer les parties prenantes internes dans l'élaboration de cette politique et être à l'écoute de 	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p>ce que disent les parties prenantes externes.</p> <p>Exemple d'une politique : Transat http://www.transat.com/fr/responsabilite.sociale/politique.aspx</p>	
	<p>OUTILS Guide d'élaboration d'une Politique de développement durable, inspirée de l'expérience de la SADC du Haut-Saguenay</p>	<p>OUTILS Différents ministères ont déjà déposé leur Plan de développement durable 2009-2013; un Plan qui répond à leur mission respective et à la stratégie gouvernementale. Mentionnons entre autres le MAMROT, le MAPAC, le MCCC et le Ministère du Tourisme.</p> <p>MAMROT : http://www.mamrot.gouv.qc.ca/dossiers/deve_dura/deve_dura.asp</p>
<p>Mise en place d'une structure participative, voire d'une gouvernance participative</p> <p><i>La gouvernance participative réfère à une approche concertée et systémique de la décision, qui mobilise des acteurs (d'une communauté ou d'une organisation) par et pour leurs compétences respectives autour d'un problème partagé et de la recherche de solutions, et qui répond aux exigences de transparence, de participation et de démocratie.</i></p> <p><i>La gouvernance est l'officialisation des relations entre les membres et leur responsabilisation collective.</i></p>	<p>Le premier impact du principe de développement durable sur une entreprise apparaît au niveau de ce système de gouvernance.</p> <p>La gouvernance dans l'entreprise se définit d'abord par la mobilisation des employés et la création d'une ou de plusieurs structures (ou instances) chargées de diffuser, de cadrer et de piloter le développement durable. Des structures qui doivent être interactives et interdépendantes.</p> <p>La structure de gouvernance varie en fonction de la taille de l'entreprise. Dans les plus petites entreprises, on peut y trouver qu'un coordonnateur au développement durable. Tandis que dans la grosse entreprise, différentes instances peuvent être mises en place: comité de développement durable, comité d'orientation, comité de vérification (ou d'audit), responsable de l'éthique...</p>	<p>Dans le contexte territorial, on peut définir la gouvernance comme suit :</p> <p><i>« La gouvernance peut être définie comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement. La gouvernance renvoie alors à l'ensemble d'institutions, de réseaux, de directives, de réglementations, de normes, d'usages politiques et sociaux, ainsi que d'acteurs publics et privés qui contribuent à la stabilité d'une société et d'un régime politique, à son orientation, à la capacité de diriger, et à celle de fournir des services et à assurer sa légitimité ».</i> (P. Le Galès, « Gouvernance », in Boussaguet et al., p.243).</p> <p>http://www.participation-locale.fr/article.php3?id_article=36</p> <p>Pour compléter le travail de l' élu porteur de projet, l'idéal est d'attribuer un poste particulier de « chargé du développement durable » à un membre du service</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>Attention, il ne s'agit pas de remplacer le « gouvernement » par la « gouvernance » mais plutôt de dessiner de nouvelles lignes de partage du pouvoir entre les différents acteurs et surtout d'organiser leur articulation.</i></p> <p><i>Également, les parties prenantes n'ont pas toutes la même importance par rapport aux activités de l'entreprise ou de la collectivité. Il est donc recommandé de les hiérarchiser en fonction de leur degré d'implication.</i></p> <p><i>Mentionnons qu'une bonne gouvernance accorde une place centrale à l'information et à la connaissance, voire à l'éducation. Également, des outils de saine gouvernance doivent être mis en place comme un code d'éthique et une Politique des rôles et responsabilités.</i></p> <p>Voir les principes d'une bonne gouvernance en annexe 2</p> <p>Une suggestion pour encourager une bonne gouvernance : On devrait toujours laisser trois fauteuils vides dans les réunions des conseils</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un pour les générations futures • Le deuxième pour les espèces menacées • Le dernier pour la personne la plus pauvre du globe 	<p>La mise en place d'une structure de gouvernance est un élément de la mise en place d'un système de gouvernance. L'autre élément est de déterminer comment s'exercera l'autorité et les pouvoirs entre les structures.</p> <p>En développement durable, l'entreprise doit aussi considérer ses publics externes (appelés <i>stakeholders</i>), notamment en étant à l'écoute de leurs attentes et en les considérant comme des partenaires dans le cadre de stratégie « gagnant-gagnant ».</p> <p>Il importe de retenir que le développement durable est une responsabilité partagée qu'il s'agit de répartir au sein de l'entreprise, et ce, de façon officielle et structurée (en définissant des rôles et responsabilités et en établissement des règles de fonctionnement, des outils de communication, des mécanismes de reddition de compte...).</p> <p>Voir des exemples de structure de gouvernance en entreprise en annexe 3.</p>	<p>municipal. Il peut s'agir d'une création de poste, ou simplement d'une attribution à un fonctionnaire déjà en place. Cette personne pourra assumer une fonction d'intermédiaire consistant à mettre les services et les personnes en relation, à collecter les informations, à informer chacun des suivis des opérations.</p> <p>Dans un projet de communauté, il faut aussi mettre en place une structure de travail. Selon le site Internet www.A21l.qc.ca, il faut prévoir 2 équipes de travail :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le comité A21 ou comité de pilotage ou comité de développement... : c'est l'entité principale de la démarche. Il coordonne l'ensemble des actions de la démarche et facilite son rayonnement dans la communauté. C'est lui qui coordonne et analyse le diagnostic territorial; rédige ou participe à la rédaction d'une vision, des objectifs et du plan d'action A21L, met en œuvre le plan d'action, évalue et fait le suivi de la démarche globale. Également, il mobilise, communique et partage les connaissances et les compétences. On dit que pour être efficace, ce comité doit comprendre idéalement de 6 à 12 personnes réparti comme suit : Un élu municipal de la collectivité, un membre s'impliquant dans le développement social; un membre proche du milieu des entreprises; un membre engagé envers la protection de l'environnement; un membre proche du milieu de l'éducation; un membre du milieu de la santé; un membre impliqué dans le milieu culturel et artistique; des membres qui peuvent représenter certains secteurs thématiques (jeunes, aînés, sports et loisirs). Il faut comprendre que le comité de pilotage n'est pas composé nécessaire d'expert en



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
<p><i>afin d'être sûr que les administrateurs penseront à prendre en compte leurs intérêts...</i></p>		<p>planification. Toutefois, il doit être composé de citoyens reconnus par leurs pairs pour leur leadership, leur connaissance du milieu ou encore leur implication dans la communauté.</p> <p>2. Une équipe de soutien formée d'experts, d'élus, de gestionnaires municipaux, d'universitaires ou de toutes autres ressources agissant sur le territoire et qui peut apporter une expertise (animateur communautaire, agent rural, agent de développement local)</p> <p>Voir un exemple de structure de gouvernance d'un Agenda-21 Local en annexe 4.</p>
	<p>RÉFLEXION SADC</p>	<p>RÉFLEXION SADC</p> <p>Pour assurer la réussite du projet, il importe que le chargé de développement durable soit une personne ressource capable d'encadrer la démarche de DD. On pourrait la qualifier de leader opérationnel (en opposition au leader politique de la démarche qui idéalement doit être le maire de la municipalité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'expérience de la SADC montre que le comité porteur doit intégrer des gens préoccupés par le processus et le partage de connaissances. Un comité d'environ 5 à 8 personnes nous semble optimum. Également, nous croyons que ces gens doivent détenir une certaine capacité d'agir sur le territoire, ou minimalement qu'une capacité d'agir leur soit déléguée et reconnue. • Le terme « parties prenantes » dans un Agenda-21 Local est trop souvent confondu avec celui de participation citoyenne. Notons que les citoyens sont une partie prenante dans une démarche de développement durable.
	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p>	<p>BONS COUPS ET CONDITIONS GAGNANTES</p>



DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
	<p>Voir l'exemple du groupe GDF SUEZ, incluant les différents textes précisant les rôles et code de conduite : http://www.gdfsuez.com/fr/groupe/gouvernance/gouvernance/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le maire comme leader • Les cadres municipaux intégrés dans la démarche (avec une volonté d'instaurer une démarche transversale dans l'organisation municipale) • Sensibilisation et formation à l'interne • La mise en place d'un comité de pilotage composé de différentes parties prenantes (élus, techniciens, acteurs du territoire, représentants d'habitants). • Voir exemple de gouvernance dans l'Agenda-21 de Pays des Landes de Gascogne (France) : http://www.agenda21france.org/france/agenda,20070718101116.html
	<p>OUTILS Questions à se poser</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Qui va voir et se préoccuper de développement durable à l'intérieur de son organisation? 2) Comment vais-je convaincre l'équipe interne (actionnaires, employés, ...)? 3) Quelles sont les parties prenantes qui s'inscrivent sur la voie du développement durable de mon entreprise et lesquelles sont les plus importantes? 4) Comment j'envisage de communiquer mon engagement et de faire connaître ma politique auprès de mes employés et de mes autres publics? 5) Est-ce que je fais participer mes publics dans l'énoncé de la vision, des engagements, des valeurs et des principes de mon organisation? Si oui, comment j'envisage de le faire? 	<p>OUTILS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser des réunions de groupes intégrant les services, les élus et les acteurs concernés à des intervalles réguliers de temps pour définir ce qu'on entend par « collectivité durable. » • Outil pour former le comité A21L : Invitation ciblée, appel à tous, délégation (voir tableau en annexe 5). • <i>Charte de la participation</i> du département de Brest qui précise les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes : http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?article520 • La mobilisation des ressources et la concertation d'une communauté : http://www.a21l.qc.ca/9571_fr.html • Un exemple de différents comités : Guide de la démocratie participative de la ville de Lille http://www.mairie-lille.fr/fr/Lille_infos/guides-ville

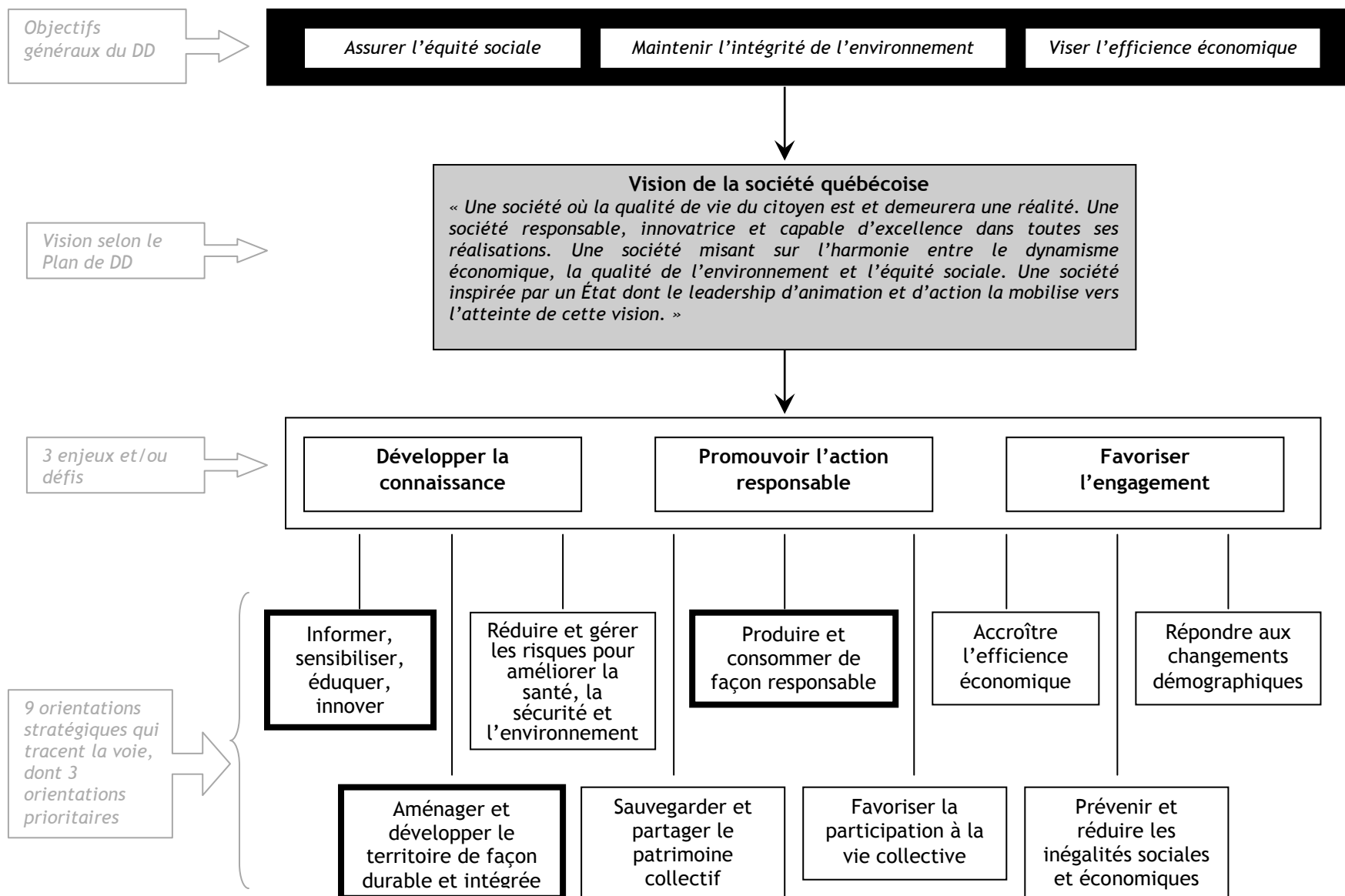


DÉTAILS	MANAGEMENT DURABLE ET RESPONSABLE	AGENDA-21 LOCAL
		<p>Voir les 6 étapes pour établir un partenariat dans une logique d'Agenda-21 de l'ICLEI en annexe 6</p> <p>Voir les <i>Sept conditions pour la participation significative dans les processus de consultation</i> http://www.uqo.ca/observer/DevLocal/Gouvernance/conditions.htm</p> <p>Réseau québécois des Villes et Villages en santé. <i>Concertation locale : les clés du succès</i> http://www.rqvvs.qc.ca/pub/document.asp</p>



ANNEXE 1

CADRE DE RÉFÉRENCE DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE GOUVERNEMENTALE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DU QUÉBEC



ANNEXE 2

PRINCIPES D'UNE BONNE GOUVERNANCE

La bonne gouvernance se caractérise par la participation, la transparence, la responsabilité, mais aussi par l'efficacité et l'équité. Mais encore.... Selon AFNOR, une bonne gouvernance repose sur 7 principes.

*La **clarification des rôles et des responsabilités** : implique que l'organisation, les orientations stratégiques, les actions soient compréhensibles et lisibles aussi bien au sein de la collectivité [ou de l'entreprise] que vis-à-vis des parties intéressées; [ceci implique de se doter de textes, d'outils et de moyens pour assurer un fonctionnement efficace. Exemple : texte précisant la composition, le fonctionnement et les responsabilités des instances, Règles d'éthique ou de bonnes conduites.]*

*La **concertation-contractualisation** : conduit l'ensemble des acteurs reliés à la collectivité [ou l'entreprise] par la concertation à adopter des démarches contractuelles – marquées de la reconnaissance du rôle et de la responsabilité de chacun;*

*Le **partage des objectifs** : est visé au sein des procédures de dialogue instaurées au sein de la collectivité [ou de l'entreprise] (entre les différentes catégories de personnel, entre les différents services) et entre la collectivité [ou l'entreprise] et les parties intéressées (les objectifs partagés devant être identifiés avant toute recherche de consensus);*

*Le **renforcement mutuel** : tend à ce que la collectivité contribue à renforcer des capacités des différents partenaires, écartant ainsi les logiques concurrentielles [au plan de l'entreprise, il s'agit selon nous du renforcement des capacités des employés, des fournisseurs, des distributeurs, de la collectivité];*

*La **transparence** : principe à la base de toute coopération et partenariat qui accorde une place centrale au principe d'accès à l'information sur les objectifs, les programmes et les moyens mis en œuvre par la collectivité [ou l'entreprise] (budgets, contrats...);*

*La **confiance** : elle prend sa source dans les autres principes : responsabilités claires, concertation et écoute, objectifs partagés, transparence. Ces principes amènent également à mettre en place des dispositifs et mécanismes spécifiques pour éviter toutes dérives;*

*L'**évaluation** : devenue indissociable de toute politique publique ou de tout programme, l'évaluation donne à la collectivité [ou l'entreprise] la capacité d'évaluer les résultats de ses actions par la collecte d'informations et la mise en place d'un système de mesures et de suivi dans une optique d'amélioration continue.*

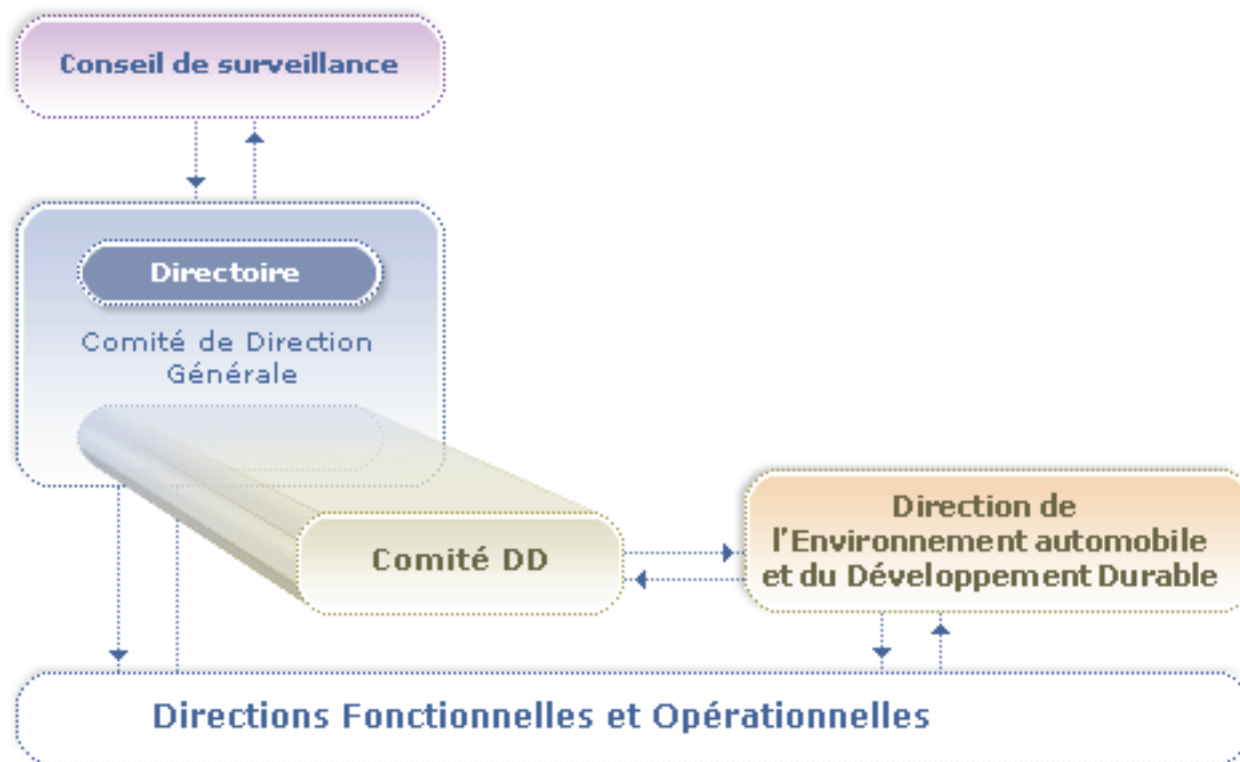
Source : Afnor, 2006, Développement durable et responsabilité sociétale, SD21000 appliqué aux collectivités territoriales, pp. 27



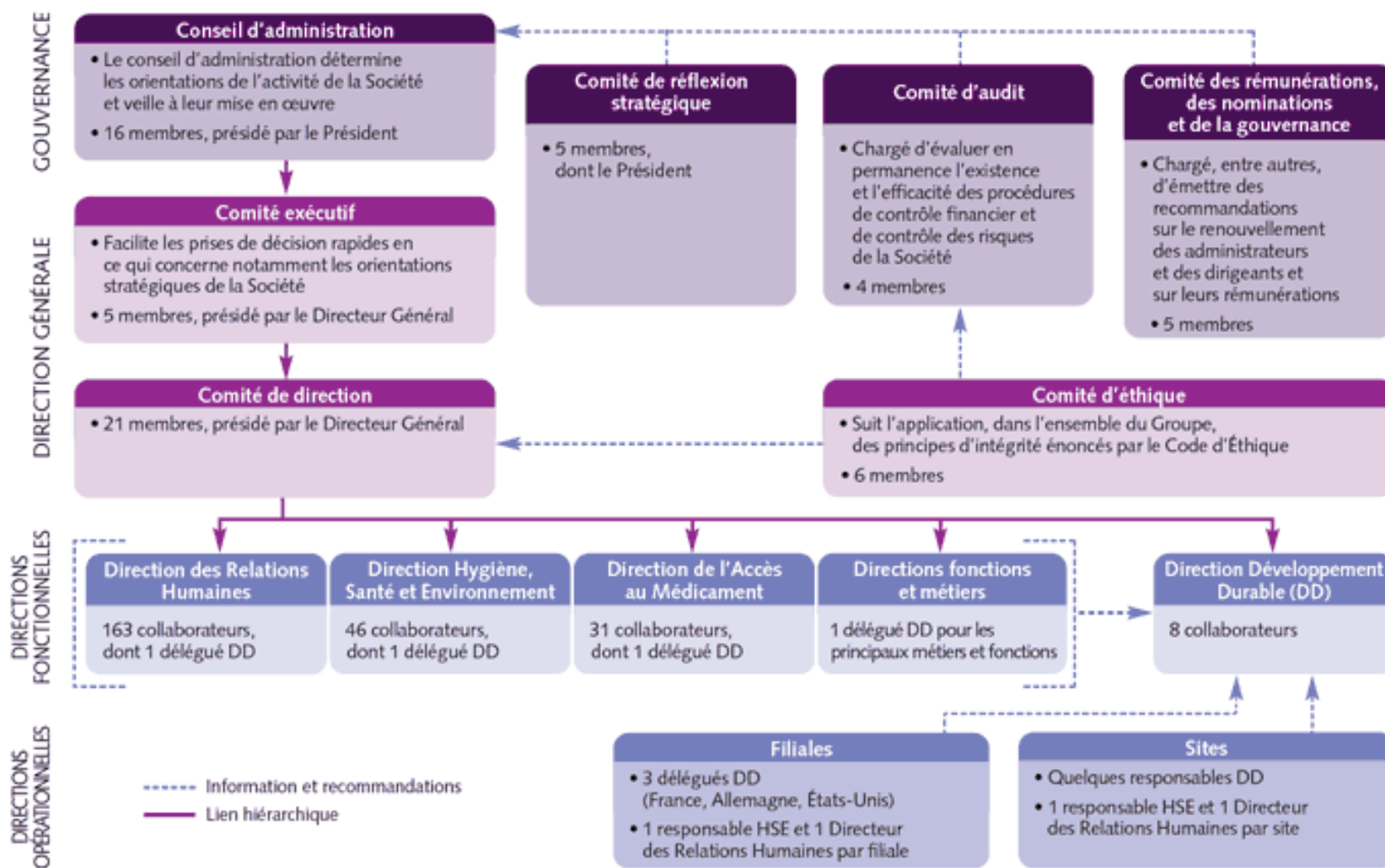
ANNEXE 3

EXEMPLES DE STRUCTURES DE GOUVERNANCE EN ENTREPRISE

Exemple 1

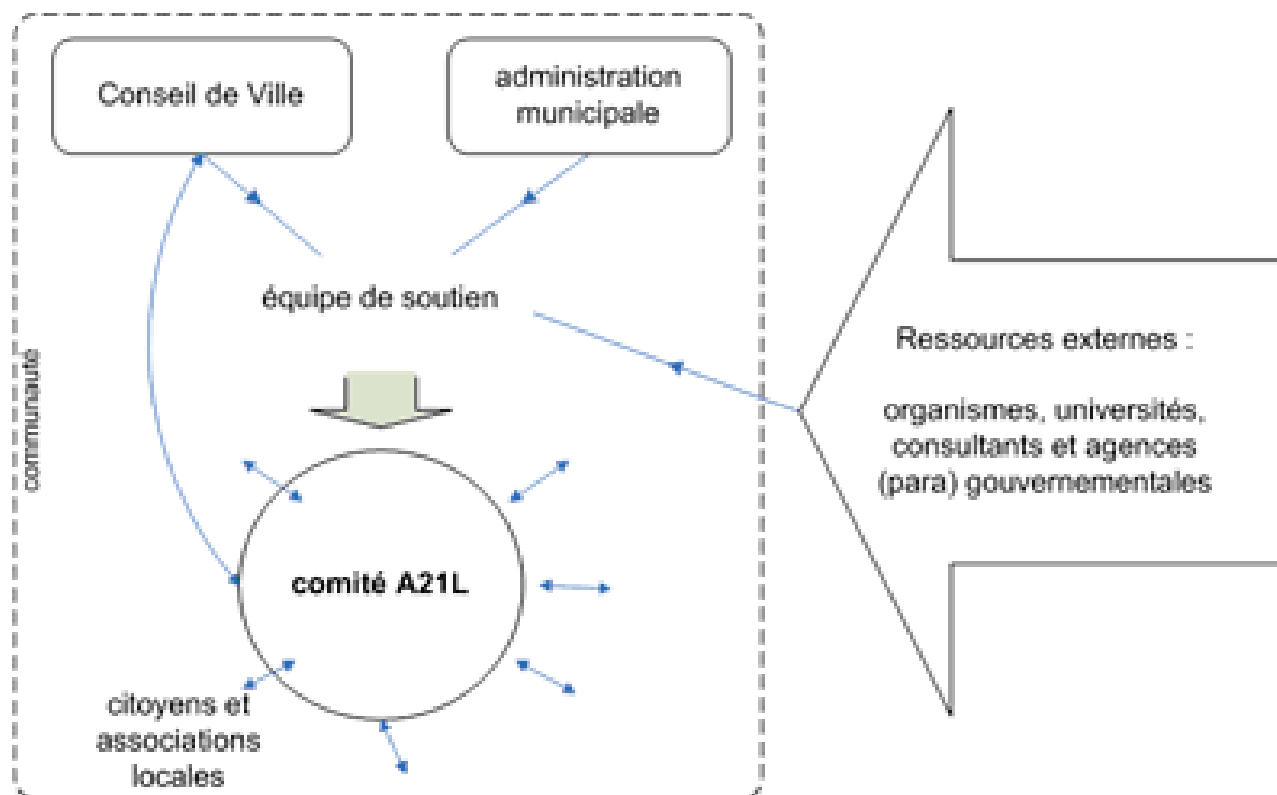


Exemple 2



ANNEXE 4

EXEMPLES DE STRUCTURE DE GOUVERNANCE DANS LE CADRE D'UN AGENDA-21 LOCAL



source : http://www.a21l.qc.ca/9575_fr.html



ANNEXE 5

MÉTHODES DE FORMATION D'UN COMITÉ A21L OU COMITÉ DE PILOTAGE

Mode	Avantages	Inconvénients
Délégation représentation selon les associations locales existantes	<ul style="list-style-type: none"> présence d'acteurs influents de la communauté et d'associations actives 	<ul style="list-style-type: none"> implication parfois restreinte des délégués qui travaillent souvent sur plusieurs mandats et ne sont pas poussées par leur motivation intrinsèque ; liberté de prise de position et d'action parfois limitée ou retardée par l'organisation d'appartenance ; manque d'ouverture et de participation
Appel à tous invitations ouvertes à tous	<ul style="list-style-type: none"> participation de personnes dont la motivation est forte et directement reliée au DD de leur communauté ; ouverture à la participation citoyenne ; 	<ul style="list-style-type: none"> faiblesse de la représentativité par rapport à certains groupes ou enjeux ; force du réseautage existant peu utilisée
Invitation ciblée les promoteurs ciblent plusieurs personnes intéressantes et les invitent à se joindre au comité tout en tenant compte d'une représentativité selon la composition sociale de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> force du réseautage ; présence de personnes dont la motivation est marquée et dont le leadership est reconnu par les pairs. 	<ul style="list-style-type: none"> moins démocratique et moins ouverte ; risque d'influence politique ou d'élimination de personnes qui sont perçues comme des opposants (innovateurs ?) ; moins grand brassage d'idées lorsque les personnes invitées se limitent aux « toujours les mêmes ».

Source : site internet www.a21l.qc.ca

Note SADC : Peu importe le mode de sélection, les gens composant du comité doivent minimalement s'engager à supporter un processus d'animation dans le cadre de démarche de développement durable. Ils doivent être les premiers formés et aptes à transférer les savoirs –faire aux différents acteurs invités à participer.



ANNEXE 6

SIX ÉTAPES FONDAMENTALES POUR ÉTABLIR UN PARTENARIAT LORS D'UN AGENDA-21 LOCAL

- Étape 1 :** Déterminer l'envergure de l'exercice de planification et une première idée de la finalité de la démarche (typiquement, une campagne préliminaire de sensibilisation et de consultation permet de générer, à ce stade, l'intérêt public)
- Étape 2 :** Construire une structure ad hoc de partenariat qui coordonnera et guidera l'effort de planification et s'assurera de l'intégration effective des résultats des débats, des analyses et de la planification dans les plans d'action.
- Étape 3 :** Établir des ateliers distincts de travail sous la supervision de la précédente structure, ces ateliers ayant en charge de réaliser chacune des tâches de planification (définition des priorités, analyse des enjeux, définition de la vision, caractérisation des actions, mise en œuvre,...) souvent en se répartissant les thèmes d'action (gestion des déchets, logement,...)
- Étape 4 :** Identifier les partenaires appropriés qui devraient participer aux activités de la structure ad hoc et de ses ateliers de travail.
- Étape 5 :** Établir les termes de référence qui précisent les activités et objectifs de chaque groupe, notamment les interactions entre les activités de l'Agenda-21 Local et les processus de gestion et planification légalement à la charge de la municipalité.
- Étape 6 :** Développer la vision communautaire qui guidera l'ensemble du processus de planification.

Source : Roche, Vincent et Gagnon Christiane, 2004, Éléments d'argumentation en faveur de l'introduction des Agendas-21 locaux au Québec, UQAM, Aruc en économie sociale, pp. 14-15 Disponible sur le site internet suivant : <http://www.aruc-es.uqam.ca/Nospublishations/Cahiers/tabid/53/ctl/Details/mid/365/ItemID/31/Default.aspx> (consulté en juillet 2009)

