



AIDE-MÉMOIRE

Technique d'analyse du développement durable

Qu'est-ce que le développement durable?

L'humain a la capacité de se projeter dans le futur, d'anticiper certains événements, certains besoins. Depuis des centaines de milliers d'années, cette capacité à anticiper les événements et à résoudre des problèmes nous a permis d'évoluer, d'adapter nos comportements et nos outils pour mieux vivre dans la nature.

De tout temps, dans toutes les époques et toutes les cultures, à des degrés divers, les humains se sont intéressés à leur futur. Ainsi, le questionnement sur la durabilité des activités humaines ne date pas d'hier. Toutefois, depuis l'industrialisation de nos sociétés, trois éléments ont entraîné une pression accrue sur les ressources renouvelables et non renouvelables, allant jusqu'à menacer certains écosystèmes, voire certaines populations :

- une croissance démographique;
- une augmentation de l'espérance de vie;
- une augmentation de la consommation par personne.

Cette pression sur les ressources oblige l'humanité à concevoir son développement autrement. C'est pourquoi le concept du développement durable a fait une avancée importante au niveau international, au niveau local et dans les organisations.

Définition du concept :

La définition la plus universelle de la notion du développement durable est celle issue du rapport de la Commission Brundtland : « Un développement qui permette de répondre aux besoins de la génération actuelle sans remettre en cause la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (CMED1, 1988). Ce rapport souligne que deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoins, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité; l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Bien qu'elle fasse consensus, cette définition peut paraître vague et elle est difficile à mettre en application concrètement dans une organisation. Elle ne précise pas quels sont les besoins à rencontrer, ni la portée de son application dans les organisations et dans la société. Elle donne malgré tout une bonne base pour l'action, car elle contient des pistes sur ce qu'il faudrait faire pour assurer la mise en œuvre d'un développement plus durable :

- Commission Mondiale sur l'environnement et le développement.
- Se préoccuper des besoins fondamentaux d'abord (logement, éducation, nourriture), ce qui signifie aussi réduire la précarité des populations marginalisées;





Konsèy Nasyonal Finansman Popilè



- Ne pas prendre à la nature plus que ce qu'elle peut donner et éviter d'y rejeter plus de déchets qu'elle ne peut en absorber ;
- Répartir équitablement les bénéfices du progrès scientifique, technique et social;
- Agir avec précaution et garder des marges de manœuvre pour les générations futures;
- Assurer une gestion optimale de ressources pour qu'elles profitent au plus grand nombre.

Composantes :

Le développement durable est un concept complexe, englobant, qui évolue avec le temps. Il ne peut pas être conçu de manière seulement technique, économique ou matérielle. Il faut un concept plus riche et plus large. Il faut imaginer un développement qui :

- Intègre des dimensions intellectuelles, affectives, morales et éthiques ;
- Considère plusieurs échelles d'action, du local au global;
- Inclut des objectifs à court et à long terme;
- Cherche à maximiser les avantages locaux et à minimiser les impacts négatifs locaux, régionaux et globaux;
- Se soucie de culture et d'équité.

Ainsi, ce qui était considéré comme du développement durable il y a cinquante ans ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Et ce qui l'est aujourd'hui ne le sera pas nécessairement dans le futur. Di Castri (1998) rappelle à cet effet que : « La seule chose qui soit durable dans l'histoire du vivant, c'est le changement et l'adaptation ».

Historique :

Le concept du développement durable trouve ses origines théoriques dans le milieu du XIXe siècle. Une vaste littérature a permis de raffiner la définition conceptuelle de cette notion que l'on associe souvent aux négociations internationales portant sur l'environnement et le développement et surtout aux travaux de la Commission Brundtland. Le concept a débuté à se forger très tôt, mais ce n'est qu'en 1980, avec la publication de la stratégie mondiale de la conservation (SMC), que le terme « développement durable » a été employé au sens qu'on lui attribue aujourd'hui. C'est en effet entre la publication de la SMC et la déclaration de Rio en passant par le rapport Brundtland Notre Avenir à tous, que le concept de développement durable a d'une part grandement évolué et, d'autre part, été le plus largement diffusé.

Certains attribuent à la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement (CMED) la popularisation du terme « développement soutenable » ou « durable », c'est selon, et y voient également la définition la plus fiable du concept. D'autres, sans rejeter l'ensemble du rapport de la Commission, n'y perçoivent qu'une définition diplomatique fort englobante mais imprécise quant à l'application concrète. Il n'en demeure pas moins que la Commission Brundtland marquait un point tournant dans l'évolution conceptuelle du développement durable.

Essentiellement, le concept de développement durable tente de réconcilier le développement et le respect de la nature. Grâce au rapport Brundtland, « le concept est devenu le cri de ralliement de tous ceux qui s'intéressent au développement économique et à la protection de l'environnement, c'est-à-dire à l'harmonisation de l'économie et de l'écologie... C'est un peu comme si madame Brundtland et son équipe





Konsèy Nasyonal Finansman Popilè



IMOFOR
INSTITUT MOBILE DE FORMATION

UN PROJET DU KNFP

de commissaires avaient réussi à trouver une formule magique capable de réconcilier les militants de l'écologisme et les tiers-mondistes d'une part, avec les bureaucrates gouvernementaux et les entrepreneurs développementalistes de l'autre. » (Vaillancourt 1990: 21).

Les impacts :

Dans l'esprit des promoteurs, le développement durable doit concilier trois impératifs : un impératif économique, celui de la croissance ; un impératif social, celui d'éradiquer la pauvreté ; et un impératif écologique, celui de préserver les écosystèmes. Or la présentation de ces trois impératifs n'est pas neutre, c'est-à-dire que la croissance économique est censée commander les deux autres : si l'on atteint l'objectif de croissance économique considéré comme une condition sine qua non, indispensable de la réussite des deux autres, implicitement, on accepte l'idée qui prévaut largement parmi les économistes selon laquelle le bonheur de l'humanité, son bien-être ne peuvent être assurés que par une croissance économique éternelle, indépendamment des possibilités que nous offre la planète Terre pour satisfaire nos besoins, et indépendamment des coûts sociaux que cette croissance entraîne. La prémisse de base est que le développement durable reposait sur une ambiguïté fondamentale. Pour la lever, il faut miser sur la qualité : la qualité de la vie, la qualité de la production, la qualité du travail et donc faire en sorte que l'augmentation de la productivité qui est permise par le savoir-faire humain et par l'amélioration des techniques que ce savoir-faire humain amène soit utilisée essentiellement pour assurer la promotion des êtres humains et la préservation de l'avenir de la vie sur la planète, et à ce moment-là on pourra parler de durabilité.

L'élaboration/l'évaluation de projet?

Selon Gray et Larson, un projet est un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client. En sachant ceci, il est important de savoir que la présente grille est conçue pour évaluer ou élaborer un projet mais aussi tous autres formes d'activités.

Définition de l'élaboration d'un projet ou d'une activité :

Élaborer un projet ou une activité c'est de préparer la mise en place de ce dernier. Il est essentiel que les étapes du cycle de vie soient respectées et que les différentes composantes soient prises en compte pour assurer la viabilité et la réussite du projet ou de l'activité. Il est possible d'utiliser différents outils lors de la conception du projet laissant ainsi place au questionnement. Cette réflexion est nécessaire pour une vision globale du projet.

Les composantes d'un projet ou d'une activité :

Un projet est une entreprise qui a les caractéristiques suivantes :

- Il est unique et suppose une certaine forme d'innovation;
- Il a un cycle de vie;
- Il vise la réalisation d'un résultat final concret soumis à des exigences de qualité;
- Il est entrepris pour une personne tierce;
- Il doit être réalisé dans un contexte de limitation des ressources;
- Il interagit avec d'autres projets et avec les opérations courantes de l'organisation;
- Il exige le recours à des spécialistes de plusieurs disciplines.





Étapes :

Tous projets ou activités à un cycle de vie et donc des phases distinctes dans sa réalisation. Ces dernières sont les suivantes :

- Identification
- Définition
- Planification opérationnelle
- Exécution
- Clôture
- Évaluation/Rétrospective

Définition de l'évaluation d'un projet ou d'une activité :

Pour considérer une projet de réussite, ce dernier doit satisfaire les conditions suivantes :

- Le bien livrable doit être le produit conformément aux spécifications techniques dans le respect de l'échéance et du budget;
- Le bien livrable du projet doit être accepté et utilisé par les clients, bénéficiaires ou utilisateurs;
- La réalisation du projet doit satisfaire ses parties prenantes clés.

Succès des projets	
Pérennité des changements	<ul style="list-style-type: none">• Intégration des comportements
Bonnes pratiques de gestion	<ul style="list-style-type: none">• Atteintes des résultats formels• Éthique• Compétences techniques et humanistes
Croissance économique est sociale	<ul style="list-style-type: none">• Atteinte des impacts du projet
Parties prenantes impliquées	<ul style="list-style-type: none">• Exercer un leadership mobilisateur• Valorisation du savoir local• Adaptation au terrain• Relations humaines et réseau

L'évaluation d'un projet est une étape qui est comprise dans son cycle de vie. Elle est nécessaire.

Étapes :

Plusieurs étapes s'imposent lors de l'évaluation d'un projet ou d'une activité. Voici les principales :

- Tout d'abord, lors de la formulation du projet, il est nécessaire de déterminer des indicateurs de réussite. Ces indicateurs représentent toujours une mesure en terme de quantité, qualité, montant et temps. Aussi, ils se doivent d'être viables, fiables, représentatifs, simples, utiles et abordables.
- L'évaluation prendra en compte tout le cycle de vie du projet et particulièrement les extrants, effets et impacts de celui-ci.





- Il est important de diriger l'évaluation de manière participative et de tenir compte des données qualitatives mais aussi quantitatives.

La grille de développement durable

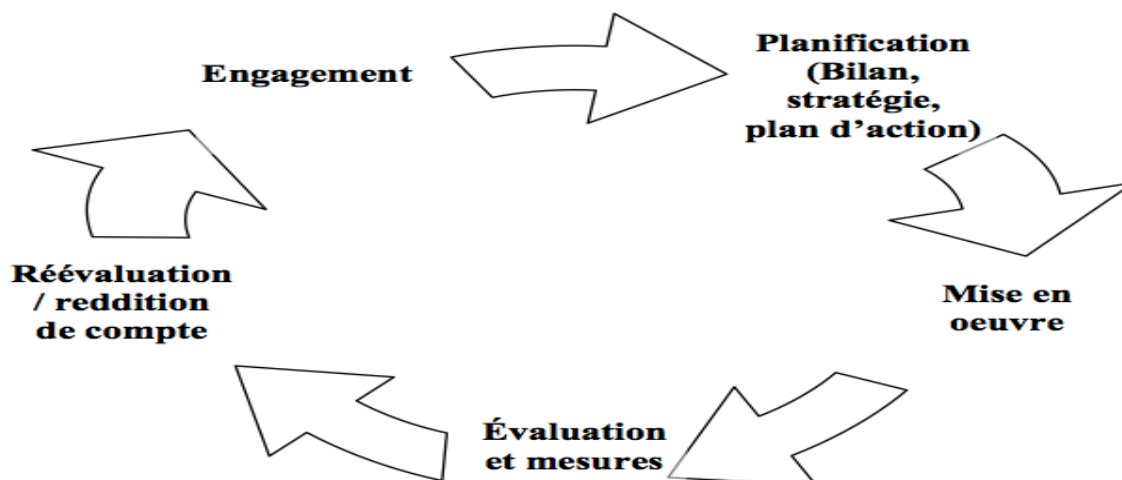
Les problèmes et les solutions de développement durable sont donc complexes. Toutefois, nous faisons le choix de cette complexité consciemment, en décidant d'inclure une multitude d'avis différents et d'échanger les idées pour prendre de meilleures décisions. C'est pourquoi il faut chercher un dialogue constant entre les acteurs du développement. Voilà ce que nous vous demandons de garder à l'esprit, en arrière-plan, lors de l'utilisation de cette grille d'analyse.

Présentation de l'outil/Définition :

L'utilisation de la grille d'analyse de développement durable devrait idéalement être considérée comme un processus d'amélioration continue. Pour un projet, une telle approche implique de faire une évaluation sur une base régulière afin de valider qu'il évolue dans le sens désiré :

- En avant-projet, l'analyse permet de vérifier si l'acquisition des connaissances et l'analyse des besoins sont suffisantes, elle permet de vérifier quels sont les éléments qui sont sous-représentés ou manquants;
- Durant la mise en œuvre du projet, l'analyse permet de vérifier la pertinence de la planification, d'orienter les actions, de rechercher des compromis et de formuler des pistes de bonification prioritaires;
- L'analyse d'un projet à posteriori permet de valider l'ensemble des orientations prises. Il s'agit d'un retour sur les actions établies, car certaines de celles-ci pourraient présenter des effets contre-intuitifs. Elle peut viser l'acquisition de connaissance pour améliorer les projets futurs.

Dans le cadre d'une démarche organisationnelle, la grille d'analyse de développement durable peut également être utilisée dans une perspective d'amélioration continue, à toutes les étapes du cycle de gestion, tel que précisé dans le graphique suivant.





Raisons d'être de l'outil :

Pour orienter une démarche ou un projet de développement durable, pour bonifier ses lacunes ou pour en caractériser l'avancement, il faut des outils appropriés. Trois éléments militent particulièrement en faveur d'outils permettant une mise en œuvre opérationnelle du développement durable :

- Le développement durable pensé uniquement comme idéologie n'est pas garant d'une démarche pragmatique et responsable sur le terrain pour répondre aux besoins légitimes des communautés au présent. (Di Castri, 2002);
- Le terme a été galvaudé au point où il est essentiel de développer des outils qui permettent de savoir, par une démarche rigoureuse, si un projet respecte certains principes de base du développement durable;
- La notion de développement durable est malgré tout devenue incontournable, et la première étape pour le mettre en œuvre réside dans la volonté de faire les choses autrement et l'acceptation du questionnement qui s'impose, questionnement qui doit être balisé.

La grille d'analyse de développement durable de la chaire en éco-conseil vise à répondre à ces trois constats. Il s'agit d'un outil de questionnement selon cinq dimensions (écologique, sociale, économique, éthique, de gouvernance) qui permet d'évaluer dans quelle mesure un projet ou une démarche d'une organisation favorise l'amélioration des conditions humaines par son action sur le réel. Elle permet à ceux qui l'appliquent de se situer et de proposer des pistes de bonification à un projet ou à une démarche, dans une perspective d'amélioration continue. L'analyse peut aussi servir à fixer des objectifs, à identifier des indicateurs, à éclairer la prise de décision ou à trouver des compromis favorisant l'acceptabilité sociale d'un projet.

Cette grille d'analyse est constituée de principes, de thèmes et d'objectifs inspirés de l'analyse des textes des grandes conférences et conventions internationales (Stratégie mondiale de la Conservation, Commission Brundtland, Stratégie pour l'avenir de la Vie, Agenda 21, etc.). Les objectifs proposés pour chaque dimension servent à composer un indice qualitatif de la capacité d'un projet à satisfaire aux conditions du développement durable. Cette démarche a l'avantage de rejoindre à la fois les préoccupations globales et les évaluations d'impacts de type plus local, limitées dans l'espace et dans le temps.

La grille est composée de cinq tableaux (se référer à la grille d'analyse). Chaque tableau propose un principe et des thèmes. Ces thèmes se déclinent en objectifs qui peuvent être pondérés et évalués en fonction de l'application (action, projet, démarche, etc.). Pour chaque objectif, des explications, des justifications et des exemples sont repris directement dans le fichier électronique de la grille pour en faciliter l'usage (le triangle rouge situé dans le coin supérieur droit des cases permet d'accéder à ces précisions).

Dimensions de l'outil :

Chacune des dimensions considérées dans la grille correspond à ces principes spécifiques et vise à répondre à des besoins précis :





1. La dimension écologique est entendue comme le maintien de conditions écologiques à l'intérieur desquelles les espèces et les écosystèmes peuvent continuer leur évolution en maintenant le niveau des services écologiques qu'ils rendent à l'humanité;
2. La dimension économique vise à maintenir et améliorer les mécanismes qui permettent aux sociétés humaines de satisfaire leurs besoins par des échanges de leurs avantages comparatifs;
3. La dimension sociale vise l'amélioration de la qualité de vie et la cohésion des sociétés;
4. La dimension éthique vise l'équité entre les individus et les peuples, le partage des richesses et la création de marges de manœuvre pour les générations à venir;
5. La dimension de gouvernance vise l'engagement, la participation et la responsabilisation du plus grand nombre d'acteurs pour la prise en charge des projets de développement durable. Ces cinq dimensions sont étroitement imbriquées et les décisions prises dans le but d'en favoriser une peuvent imposer une charge sur une autre.

Fonctionnement :

La grille permet deux modes d'utilisation, l'analyse sommaire et l'analyse détaillée. Le choix d'un mode ou d'un autre dépend de la nature du projet et des objectifs de l'analyse. Selon que l'analyse sera sommaire ou détaillée, la portée des connaissances requises peut être très différente. L'analyse sommaire sert en premier lieu pour le diagnostic des points forts et des carences du projet. L'analyse détaillée est un processus qui accompagne le projet tout au long de sa réalisation.

Analyse sommaire

Il est possible de procéder à une analyse sommaire en évaluant de façon qualitative la performance d'un projet ou d'une démarche en regard des différents objectifs du développement durable proposés dans la grille. Ces objectifs ne sont pas pondérés, ni évalués de façon quantitative. Le but d'une analyse sommaire est de vérifier l'orientation globale d'un projet en fonction des principes du développement durable.

- Pour effectuer une analyse sommaire, il suffit d'évaluer la réponse du projet ou de la démarche aux objectifs de développement durable suggérés dans la grille.
- Pour chaque objectif, on peut soulever les actions actuelles ou planifiées qui répondent à cet objectif.
- Il est souhaitable de proposer du même coup des pistes de bonification pour chaque objectif jugé pertinent où le projet performe peu.

Une analyse sommaire permet d'entamer une réflexion sur l'importance de chaque aspect et d'identifier des façons de bonifier le projet en détectant ses lacunes. L'analyse sommaire est le point de départ d'un processus d'amélioration et de consultation. Parmi les avantages de l'analyse sommaire, on peut noter que cette dernière :

- Permet de détecter des éléments absents;
- Favorise un processus de questionnement plus large;
- Permet d'identifier les bons coups et d'indiquer au promoteur s'il est sur la bonne voie;
- Est peu coûteuse en temps et en ressources;
- Peut se réaliser sans le promoteur ou sans ressource professionnelle;
- Permet de comparer rapidement des variantes pour la satisfaction d'un besoin. Toutefois, c'est une





analyse plus superficielle que l'analyse détaillée, elle ne permet pas d'apprécier précisément la performance du projet, elle ne permet pas la hiérarchisation des pistes de bonifications, ni le suivi dans le temps de l'évolution du projet ou de la démarche.

Analyse détaillée

L'analyse détaillée diffère de l'analyse sommaire par sa profondeur, le nombre d'intervenants impliqués et le nombre d'itérations qui permettent de cerner les enjeux plus fins. Elle exige une pondération quantitative de chacun des objectifs, préalablement à leur évaluation, quantitative également.

La pondération permet de calibrer la grille en fonction de la pertinence et de l'importance de chacun des objectifs pour un projet spécifique. Par exemple, le maintien de la biodiversité est plus important à considérer dans un projet industriel situé en zone riveraine que dans un projet de construction d'une école. À terme, ce mode d'analyse permet de hiérarchiser les actions à prioriser, en fonction de l'importance et de la performance de chaque objectif. Cependant, cette analyse détaillée nécessite de préférence l'implication d'un éco-conseiller qui, par sa formation, connaît les pièges à éviter.

Parmi les avantages de l'analyse détaillée, cette dernière permet:

- D'effectuer un questionnement plus en profondeur;
 - D'établir des priorités;
 - D'établir des indicateurs;
 - D'évaluer la progression dans un processus d'amélioration continue, la pondération variant habituellement très peu dans le temps;
 - D'élargir les représentations;
 - De construire un tétraèdre et de le voir évoluer dans le temps;
 - De procéder à une éducation des parties prenantes sur les enjeux du développement durable.
- Toutefois, l'analyse détaillée présente certains inconvénients. C'est un processus long qui peut demander un investissement important et ultimement, une telle analyse peut remettre en question le bien-fondé d'un projet.

Obligation de considérer l'ensemble des objectifs

Une des particularités de cette grille d'analyse est qu'elle oblige la considération de l'ensemble des objectifs. Même si plusieurs objectifs peuvent sembler éloignés de l'application analysée, les utilisateurs ne peuvent en éliminer aucun, car chacun des éléments proposés peut impliquer des enjeux de durabilité. Cela a pour but d'éviter que des parties prenantes soient exclues du questionnement. La démarche d'analyse doit ainsi conserver son caractère global.

Résultats de l'analyse

À la suite d'une analyse détaillée, des représentations graphiques de la performance du projet ou de la démarche seront obtenues. Les images, les figures géométriques ou les équations mathématiques sont en effet des abstractions qui permettent à l'humain d'appréhender une réalité complexe et de construire des métaphores pour communiquer. Dans les deux dernières décennies, plusieurs tentatives ont été faites pour





illustrer le concept d'un développement durable.

L'outil principal utilisé pour représenter visuellement les résultats de l'analyse est le tétraèdre, qui présente sous forme d'un diagramme radar l'évaluation en pourcentage des dimensions éthique, écologique, sociale et économique (moyenne pondérée de l'ensemble des objectifs de chaque dimension). Le tétraèdre est accompagné d'un indice de gouvernance, en pourcentage, résultant de la moyenne pondérée de l'ensemble des objectifs de cette dernière dimension.

Enfin, cinq diagrammes radars sont présentés (un pour chacune des dimensions). Ces diagrammes présentent la moyenne pondérée de l'évaluation des objectifs pour chacun des thèmes d'une dimension. Avec ces graphiques en main, il est possible d'apprécier les éléments suivants :

- La performance générale du projet ou de la démarche;
- L'équilibre entre les dimensions du développement durable;
- La performance de chaque dimension;
- La performance de chaque thème. De plus, une méthodologie est proposée pour la rédaction d'un rapport où les priorités d'actions sont hiérarchisées en fonction de l'importance et de la pertinence du projet ou de la démarche pour chaque objectif. Ce rapport permet d'apprécier plus particulièrement :
 - La performance de chaque thème
 - La performance pour chaque objectif
 - La performance d'ensemble des objectifs pondérés 1, 2 et 3

Étude de cas

L'étude de cas fait en sorte que les apprenants devront se baser sur leurs connaissances, leurs expériences, leur intuition, leur jugement et leur analyse des données pour étudier le cas. Cette formule fait appel à des processus mentaux de niveau supérieur : analyse, synthèse, jugement et intégration des connaissances pour appréhender une solution.

Définition :

Il existe différentes définitions à cette formule pédagogique selon les auteurs et les contextes pédagogiques où l'étude de cas est exploitée. Celle de Chamberland, Lavoie et Marquis (2003) est retenue ici :

Proposition, à un petit groupe, d'un problème réel ou fictif en vue de poser un diagnostic, de proposer des solutions et de déduire des règles ou des principes applicables à des cas similaires.

Le cas est un instrument qui fournit différentes informations à propos d'une situation-problèmes. C'est la description ou la narration d'un événement réaliste qui peut être fictif ou réel. Souvent, le cas est rédigé à partir de données véritables, prises sur le terrain, mais il peut aussi être constitué à partir de recherches documentaires.





Konsèy Nasyonal Finansman Poplè



IMOFOR
INSTITUT MOBILE DE FORMATION

UN PROJET DU KNFP

Raison d'être de l'étude de cas :

L'étude de cas permet de prendre conscience qu'il existe plusieurs solutions à une même situation problématique : le but n'est donc pas de trouver la bonne solution, mais plutôt d'avoir recours à une démarche cohérente et applicable dans la vie réelle.

Objectifs :

L'utilisation de l'étude de cas peut viser différents objectifs :

- Le cas peut être destiné à l'analyse; c'est la situation la plus fréquente. L'apprenant doit exercer son jugement critique pour analyser la situation présentée. Il peut être amené à observer un aspect particulier du problème (*analyse spécialisée*) ou encore à analyser la situation sous plusieurs angles (*analyse conceptuelle*), par exemple les aspects sociaux, économiques, historiques, éthiques, etc.;
- Le cas peut viser la prise de position ou la formulation d'un diagnostic. Les apprenants devront prendre une décision éclairée quant à la solution optimale pour résoudre le problème présenté. Ils seront amenés à analyser le cas et à porter un jugement sur celui-ci;
- Le cas peut être présenté dans le but d'amener les apprenants à développer leur habileté à sélectionner l'information importante. Le cas sera alors lu plusieurs fois et les apprenants devront déterminer les informations qui sont utiles à la compréhension ou à la résolution de la situation problématique;

Le cas peut être présenté pour introduire une nouvelle notion ou un nouveau concept. Dans cette situation, le cas sera lu pour rendre plus concrète la matière à aborder ou encore pour amorcer la discussion.

