



## Conception des plans municipaux: erreurs courantes à éviter

février 2021

### Conférenciers:

Valérie Provost, Analyste Principale

Jean-Philippe Hardy, Consultant Principal

« La conception d'un plan de lutte aux changements climatiques, c'est très rarement un processus qui est en ligne droite ». Dans cet épisode de Regards sur la transition énergétique, Jean-Philippe Hardy, consultant principal chez Dunsky, et Valérie Provost, analyste principale, discutent des erreurs que l'on observe couramment chez les municipalités qui développent des plans de lutte et d'adaptation aux changements climatiques. Parmi les erreurs à éviter, nous retrouvons: utiliser une approche « copier-coller » basée sur ce qui a fonctionné dans d'autres communautés (1 : 10 min), se fixer des objectifs irréalistes (3 : 36 min), et confondre l'engagement des parties prenantes avec l'implication de celles-ci dans le plan (4 :59 min).

# Transcription

---

## **Valérie Provost:**

Bonjour à tous et bienvenue à notre série, *Regards sur la transition énergétique*. Mon nom est Valérie Provost, je suis ici avec mon collègue Jean-Philippe Hardy.

Chez Dunsky, on travaille avec les municipalités pour les aider à transitionner vers un avenir à faible émission de GES, que ce soit à travers l'efficacité énergétique, les énergies renouvelables ou la mobilité durable.

On voit souvent les municipalités se heurter aux mêmes problèmes lorsqu'elles conçoivent des stratégies et des programmes pour atteindre leur objectif. Donc, dans cette vidéo, on va vous présenter des recommandations pour surmonter les trois erreurs les plus communes. Elles sont: reproduire des stratégies sans les adapter au contexte local, fixer des attentes irréalistes, puis confondre la gestion des parties prenantes avec l'engagement des parties prenantes. On espère vraiment que cette vidéo va aider les municipalités à éviter certains pièges courants avant de se lancer dans des nouveaux projets.

Donc sans plus attendre, je passe la parole à Jean-Philippe, qui va vous expliquer la première erreur courante.

## **Jean-Philippe Hardy:**

Merci beaucoup, Valérie, et bonjour tout le monde. Donc la première erreur dont je voulais vous parler aujourd'hui c'est de présumer que ce qui fonctionne dans une communauté va nécessairement fonctionner dans la vôtre.

Donc on le sait, il y a beaucoup de choses à apprendre avec ce qui se fait ailleurs, mais les marchés peuvent être très différents d'une région à l'autre, puis une stratégie qui est très performante dans une enveloppe, peut s'avérer très inefficace dans une autre communauté. Donc une approche « copier-coller » ne fonctionnera probablement pas parce que chaque municipalité est unique. Donc ce qu'il faut faire, c'est d'être très à l'aise de prendre une idée, un concept et de vous l'approprier complètement. Il faut, comme on disait, donc identifier les meilleures pratiques autour de vous - c'est important. Mais il faut aussi identifier ce qui n'a pas fonctionné - ça aussi c'est très important. Et puis après c'est important d'avoir une communication qui est très ouverte et transparente sur votre propre contexte local.

Par exemple, chez Dunsky, on a réalisé un grand projet pour soutenir l'élaboration du plan climatique 2020-2030 de la ville de Montréal. Alors on a commencé par baliser ce qui se fait ailleurs, dans les juridictions les plus avant-gardistes en Amérique du Nord, et on a fait une modélisation complète des émissions de GES de l'ensemble de l'économie montréalaise. Donc ce travail-là nous a servi vraiment de base pour déterminer c'est quoi les meilleures mesures à mettre en place et dans le contexte très spécifique de Montréal.

On vous encourage aussi à avoir les conversations les plus difficiles dès le départ, autant à l'interne qu'à l'externe, pour s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde en ce

qui concerne les objectifs, ce qui est important pour chacune des parties prenantes et aussi quels sont les principaux éléments à prendre en considération dans l'élaboration du plan. Et il faut évidemment être prêt à faire beaucoup d'itérations - la conception d'un plan de lutte aux changements climatiques, c'est très rarement un processus qui est en ligne droite. Vous allez avoir besoin d'une bonne flexibilité pour ajuster des solutions existantes à votre contexte ou pour développer des nouvelles solutions qui vont être propres à votre municipalité.

La dernière chose à mentionner ici, c'est que la taille d'une municipalité, c'est pas une barrière à la mise en place d'un plan climatique. Chez Dunsky, on travaille avec toutes sortes de municipalités et on est en mesure d'ajuster notre travail de manière à avoir un équilibre entre un bon niveau de rigueur qui va garantir les résultats défendables et en concevant des stratégies qui vont tenir compte des contraintes de ressources, des contraintes de budgets auxquelles les petites communautés sont souvent confrontées.

Donc voilà, je te passe la parole Valérie pour la deuxième erreur.

### **Valérie Provost:**

Donc la deuxième erreur commune, c'est de fixer des attentes irréalistes. Les municipalités comprennent vraiment l'urgence de prendre action pour s'attaquer aux changements climatiques, puis avec leurs citoyens, elles veulent vraiment faire tout ce qui est en leur pouvoir pour faire face à la crise. Par contre, dans cet élan de motivation-là, ça arrive que les objectifs qui sont fixés sont parfois trop ambitieux, et pas nécessairement réalistes, puis ça peut mener à faire échouer des stratégies. Donc c'est vraiment important de trouver un juste milieu entre avoir des cibles réalistes tout en étant ambitieux, puis en repoussant les limites. Définir ces cibles-là, on doit passer l'analyse sur des données factuelles, émettre des hypothèses réalistes et comprendre c'est quoi les leviers à la disposition des municipalités pour atteindre les cibles qu'elles se fixent. Ça permet vraiment d'ancrer les objectifs dans la réalité, puis de s'assurer que ces dernières sont atteignables.

Chez Dunsky, comme on l'a fait avec la ville de Montréal, on travaille vraiment avec nos clients pour réduire l'incertitude au maximum autour de l'identification des cibles, puis d'équiper nos clients avec des données fiables pour justifier le choix des cibles adaptées à leur contexte local. Puis finalement, on encourage vraiment nos clients à mettre en place des cadres d'évaluation des résultats pour vraiment s'assurer que les programmes puis les stratégies qu'ils mettent en place produisent les résultats escomptés.

Donc Jean-Philippe, je te repasse la parole pour la troisième erreur.

### **Jean-Philippe Hardy:**

Merci. Donc la troisième et dernière erreur dont on va parler aujourd'hui, c'est de confondre la gestion des parties prenantes avec l'implication des parties prenantes. On le sait, aujourd'hui, les municipalités ne peuvent plus vraiment choisir si elles veulent ou non impliquer les parties prenantes dans un processus d'élaboration de plan de lutte aux changements climatiques. Il s'agit en fait de savoir à quel moment et avec quel niveau de succès les parties prenantes vont s'impliquer. Une implication qui est insuffisante ou inefficace des parties prenantes, ça peut faire en sorte que les municipalités deviennent réactives, deviennent défensives, même inefficaces.

Ça peut retarder ou carrément faire dérailler un projet si la municipalité perd le soutien des parties prenantes qui sont clés. Et ça peut aussi faire rater des opportunités intéressantes pour concevoir des meilleurs programmes ou des opportunités pour établir des partenariats clés pour la promotion, pour le soutien ou la mise en œuvre des mesures qui vont faire partie du plan de lutte. Donc, la solution, c'est vraiment d'impliquer les parties prenantes de manière très significative dans un processus qui est honnête et humble.

Chez Dunsky, on accorde une grande importance à l'engagement avec les parties prenantes pendant la conception du plan climatique et une implication significative, ça veut dire quoi? Ça veut dire d'impliquer les bonnes parties prenantes, ça veut dire les impliquer au bon moment, c'est à dire au début du projet, mais aussi tout au long du projet et d'utiliser le mieux possible le temps des parties prenantes en leur posant les bonnes questions. On a développé des outils de communication créatifs, efficaces, qui peuvent contribuer à encourager un dialogue ouvert, une réflexion qui est originale. Des outils qui vont permettre de prendre en compte les multiples points de vue qui vont être émis pendant les consultations. Donc on apporte une grande expertise, une grande expérience, mais chez Dunsky, on reste toujours très très curieux de trouver les bonnes solutions pour atteindre les objectifs de nos clients et les solutions qui vont jouir d'une bonne acceptabilité parmi les parties prenantes et aussi dans la société en général.

**Valérie Provost:**

Merci Jean-Philippe, je suis tout à fait d'accord.

Cela conclut la capsule d'aujourd'hui. Merci vraiment de vous être joints à nous. On espère que la vidéo vous a été utile, puis qu'on va avoir l'opportunité de travailler avec vous dans le futur. Si vous voulez plus d'informations, hésitez pas à consulter notre site web ou notre page LinkedIn.

Merci, bonne journée.