

## DOSSIER

## Développement territorial durable avec les organismes de développement économique local au Québec : cas des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)

Médétonwan Olivier Guédé<sup>a</sup>

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v34n2.1962>



**RÉSUMÉ.** Cet article traite du développement durable dans les initiatives de développement économique local (DEL) au Québec avec les organismes sans but lucratif que sont les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC). Nous nous interrogeons sur les stratégies, sur les motivations des acteurs et sur les effets de leurs actions sur le territoire. Nous explorons les motivations ayant conduit trois SADC à choisir le développement durable comme approche d'intervention, puis examinons les stratégies mises en œuvre et les résultats obtenus. En somme, avec le développement durable comme cadre de référence des SADC, le DEL dans les régions périphériques du Québec se fait sur de nouvelles bases. Les ressources locales et le partenariat local concourent à l'économie locale avec les initiatives/projets des SADC. Aussi, le développement durable apparaît comme une démarche et un processus de mise en œuvre du DEL. Il apporte des solutions locales durables aux problèmes régionaux en lien avec la dévitalisation.

**Mots clés :** OSBL, développement économique local, développement durable, solution locale durable

**ABSTRACT.** This article discusses sustainable development in local economic development (LED) initiatives in Quebec with the non-profit organizations called Community Futures Development Corporations (CFDCs). The investigations focus on the strategies, the actor motivations and the effects of their actions on the territory. The motivations that led three CFDCs to choose sustainable development as an intervention approach are explored, and the implemented strategies and the outcomes are then examined. With sustainable development as the reference framework of CFDCs, LED in the peripheral regions of Quebec is being achieved on new bases. Local resources and local partnerships contribute to the local economy along with CFDC initiatives/projects. Sustainable development also emerges as a LED approach and process of implementation. It provides sustainable local solutions to regional problems related to devitalization.

**Key words:** NPO, local economic development, sustainable development, sustainable local solution

<sup>a</sup> Ph. D., chargé de cours, Université du Québec à Chicoutimi, membre du Groupe de recherche et d'intervention régionales et du Centre de recherche sur le développement territorial

## Introduction

Cet article fait suite à notre recherche intitulée *Le développement durable dans les initiatives de développement économique local (DEL) au Québec : la contribution des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)* (Guédé, 2022). Il permet de répondre à la question suivante : *À partir de quelles stratégies et avec quels intentions, objectifs ou effets les acteurs agissent-ils sur et dans le territoire?* Il traite du développement durable à l'échelle territoriale avec les stratégies et les résultats des organismes locaux de développement. Le développement local est un concept ayant émergé dans les années 1970, à la suite des difficultés de développement suscitées par l'État-providence (Tremblay, 1999; Guédé, 2022). Il a deux variantes : le développement local de type progressiste ou développement communautaire et le développement local de type entrepreneurial ou libéral, aussi appelé développement économique local (DEL). Selon Vachon et Coallier (1993), le développement local est une stratégie qui vise, par des mécanismes de partenariat, à créer un environnement propice aux initiatives locales afin d'accroître la capacité des collectivités en difficulté. Il constitue de nos jours une stratégie de développement reconnue par divers acteurs socioéconomiques. Le développement local dans son évolution a donné naissance au développement territorial, étant donné la place et l'importance qu'occupe le territoire, avec ses différentes dimensions dans les initiatives locales. Inspiré du développement endogène comme une autre façon de faire du développement que celle dite exogène, le développement local s'opérationnalise en parallèle avec différentes approches, dont le développement durable.

Devant la multiplicité des perspectives, il existe plusieurs interrogations en lien avec l'articulation des valeurs et des principes du développement durable dans un contexte de DEL. Le développement durable est de nos jours mondialement reconnu et mobilise beaucoup d'énergie dans différents secteurs (public, privé et société civile). Les pays et les organisations, à différentes échelles, s'en préoccupent et s'en approprient le contenu pour des interventions locales et régionales. L'année 2015 a été une année charnière pour le développement durable, avec trois grandes rencontres internationales : la Conférence internationale sur le financement du développement à Addis-Abeba, la Rencontre spéciale des Nations Unies pour l'adoption des objectifs de développement durable (ODD) et la Conférence de Paris sur les changements climatiques. Comme il a été mentionné dans ces rencontres, le développement durable se veut aujourd'hui un développement basé sur l'ancrage territorial en vue de l'avènement des collectivités durables, bref une démarche de développement territorial durable qui vise l'intérêt collectif. Le développement durable et le développement local sont donc deux approches qui peuvent se retrouver à l'échelle locale, où ils se côtoient pour déployer des solutions aux problèmes de développement. Comment s'opérationnalisent ces deux approches?

### 1. Éléments de problématique

La problématique de notre recherche porte à la fois sur le développement local dans les régions périphériques québécoises et sur le développement durable, en mettant en relief la contribution des organismes de DEL, comme les SADC. En effet, le développement durable requiert une application intégrée de ses différentes dimensions, et sa gestion ne peut s'exercer en pratique qu'à l'échelle locale ou territoriale.

La recherche qui fait l'objet de cet article est donc inspirée du constat selon lequel les organismes locaux de développement s'investissent à l'intérieur des collectivités territoriales pour résoudre différents problèmes de développement (p. ex., la pauvreté et les inégalités, la dévitalisation, la faiblesse des initiatives entrepreneuriales et le manque d'occasions d'emploi). Plusieurs de ces organismes œuvrent en milieu rural ou au sein des petites villes, avec le soutien ou non des gouvernements et des partenaires, afin de promouvoir le développement local.

La contribution de certains, dont les SADC, au développement local est mise en exergue par différents chercheurs, quand bien même leurs interventions et contributions seraient souvent difficiles à évaluer. Certains de ces organismes ont choisi le développement durable comme approche de développement, souhaitant contribuer aux changements mondiaux et bonifier leurs interventions à l'échelle locale.

## 2. Objectifs de recherche

Le développement durable comme approche de développement a inspiré certains de ces organismes locaux de développement, qui l'ont adopté comme cadre de référence pour leurs interventions dans la réalisation de leur mandat de DEL, souhaitant contribuer aux changements mondiaux et bonifier leurs interventions à l'échelle locale (Guédé, 2022). Ces pratiques d'acteurs locaux en lien avec le développement durable ont suscité une interrogation de notre part, à savoir : *Quelles sont les stratégies de mise en œuvre du développement durable appliquées par les organismes locaux de développement?*

Cette question a inspiré la recherche, qui a pour objectif global de mieux comprendre les modes d'appropriation et d'opérationnalisation du développement durable en contexte de DEL afin de combattre la dévitalisation, en particulier en milieu rural, et de renouveler les pratiques de développement local. La question spécifique au cœur de cette recherche est donc : *Le développement durable, comme cadre de référence des organismes locaux de développement, permet-il de promouvoir le développement local sur de nouvelles bases?*

En d'autres termes, le développement durable influence-t-il le DEL en faveur de la revitalisation des communautés? Cette question est déclinée en trois sous-questions :

1. Pourquoi les organismes sans but lucratif (OSBL) locaux adoptent-ils le développement durable comme cadre de référence pour promouvoir le DEL dans les territoires d'intervention? Cette première interrogation vise à comprendre les motivations et les raisons de choix du développement durable dans les organismes locaux pour la réalisation de leur mission à l'échelle locale.
2. Comment les organismes locaux de développement s'y prennent-ils pour soutenir, sur le plan territorial, des initiatives de DEL? Cette deuxième interrogation vise à examiner les stratégies d'opérationnalisation du développement durable à partir des projets locaux mis en œuvre par les organismes locaux de développement dans leur territoire d'intervention.
3. L'appui au DEL et les initiatives de DEL sont-ils durables? Si oui, pourquoi? Cette troisième interrogation vise à examiner les résultats des projets de DEL réalisés par les organismes locaux de développement, à partir de leur contribution à l'avènement des PME et collectivités durables, et d'identifier les facteurs de succès.

De manière synthétique, nous avons recensé et étudié les initiatives de DEL en lien avec le développement durable de trois SADC du Québec. Ces SADC ont été créées il y a plus de 40 ans et chacune est active au sein de son territoire d'intervention (Réseau des SADC et CAE, 2015). Sur le plan théorique, il s'agit pour nous de vérifier si les projets des SADC rejoignent les modèles théoriques de développement local de différents chercheurs et de tenter de les bonifier en y insérant les principes, approches et stratégies de développement durable.

L'analyse des stratégies de réalisation des projets nous amènera à décrire et à analyser la conception du développement durable des SADC, les approches et les stratégies utilisées. Ensuite, nous décrirons et analyserons les résultats des projets réalisés par les SADC avec pour bénéficiaires les PME et les municipalités, et leur contribution à la qualité de l'environnement, à l'équité et la cohésion sociale ainsi qu'à la dynamique économique locale.

Cette analyse permettra d'établir des liens entre le développement durable et le DEL. Elle servira de base pour élaborer la dimension théorique de la recherche. En effet, de nombreux théoriciens soutiennent que le développement local peut redresser la situation des territoires en difficulté face à l'inefficacité des politiques traditionnelles. Selon Vachon (2011), il a pour finalité l'amélioration du cadre de vie, du milieu de vie et du niveau de vie. Cette recherche examinera la véracité de cette affirmation, en particulier lorsque le développement local atteint les objectifs de développement durable.

### 3. Démarche méthodologique

La démarche méthodologique est qualitative de type exploratoire, basée sur trois études de cas de SADC. Nous avons retenu 3 SADC parmi les 57 SADC du Québec (Haut-Saguenay, Kamouraska et Maskinongé), selon trois critères que nous avons définis : l'intérêt, l'adhésion et l'engagement envers le développement durable :

1. Avoir un intérêt pour le développement durable signifie :
  - i) chercher à comprendre ce qu'est le développement durable;
  - ii) s'informer sur le développement durable et ses mécanismes;
  - iii) partager des expériences en développement durable à l'échelle locale.Au total, 36 SADC (63 %) du Québec remplissent ce critère.
2. Adhérer au développement durable, c'est-à-dire :
  - i) promouvoir le développement durable à l'échelle locale;
  - ii) se doter des outils d'opérationnalisation du développement durable;
  - iii) entreprendre des initiatives en lien avec le développement durable.Au total, 19 SADC (33 %) du Québec remplissent ce critère parmi les 36 identifiées selon le premier critère.
3. S'engager envers le développement durable, c'est-à-dire :
  - i) avoir une politique de développement durable ou une mission en lien avec le développement durable;
  - ii) se doter des ressources humaines compétentes en développement durable;
  - iii) amorcer des projets de développement durable pour les PME et la collectivité.Au total, 7 SADC (12 %) du Québec remplissent ce critère parmi les 19 identifiées selon le deuxième critère.

La posture épistémologique privilégiée est l'interprétativisme au regard de l'objectif global de la recherche, soit comprendre les modes d'appropriation et d'opérationnalisation du développement durable dans les initiatives de DEL en milieu rural. Notre démarche est fondée sur la compréhension que les différents acteurs rencontrés ont du développement durable et du DEL à l'échelle locale, et sur les initiatives entreprises pour y parvenir. Elle s'inscrit dans une démarche qualitative et se justifie par le caractère participatif des processus qui caractérisent les types de projets réalisés par les SADC. Au total, 24 participants (provenant des SADC, des PME et des municipalités/MRC), soit 8 participants par territoire abritant les SADC, ont été rencontrés en 2019, après une approbation éthique. Le principe de triangulation a été respecté durant le processus de collecte et d'analyse des données.

### 4. Cadrage théorique et concepts opératoires

Le développement local est né du développement endogène (Aydalot, 1985) et théorisé selon différents courants. Nous avons choisi, en raison des questions et objectifs de notre recherche, le courant du développement local de type libéral ou DEL. Le développement durable est quant à lui ramené à l'échelle locale avec pour finalité les collectivités durables.

La théorie des capitaux et la théorie du changement sont ajoutées aux deux principales théories privilégiées (voir figure 1). Différents concepts en lien avec les questions et les objectifs de recherche se dégagent à la suite du cadrage théorique : économie locale, initiatives locales, ressources locales et partenariat local.

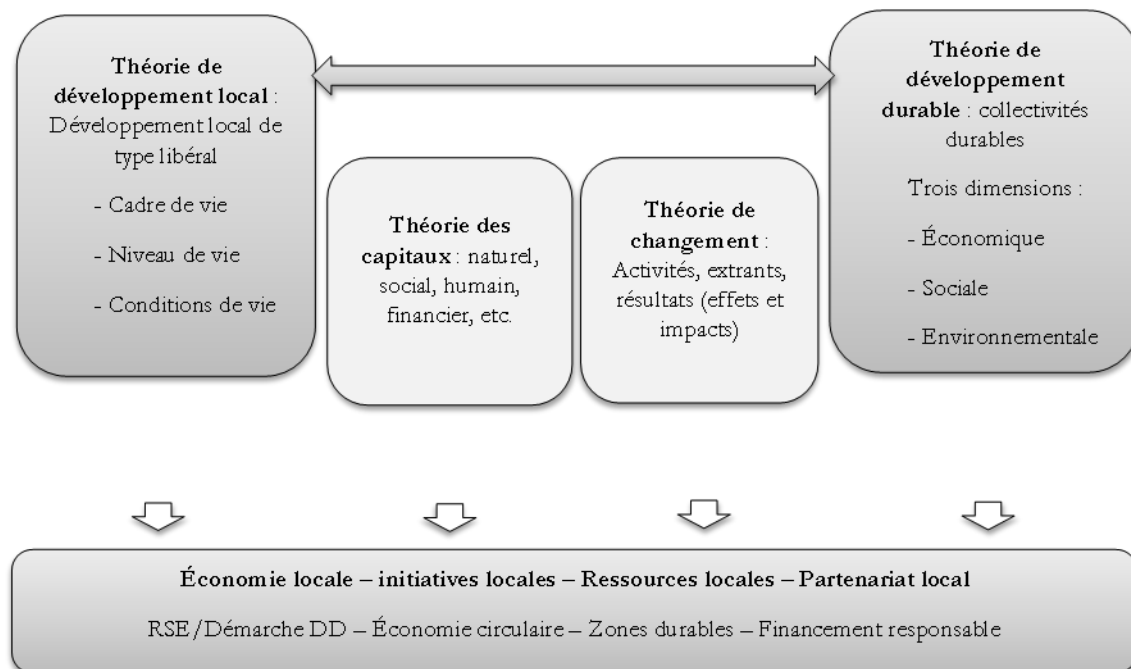


Figure 1 – Synthèse des théories et concepts mobilisés  
Source : Guédé (2022)

Ce sont des concepts dont les contenus ont été opérationnalisés en fonction de la situation observée (Aktouf, 1987) dans les SADC. Les ressources locales, dont la mobilisation débouche sur des initiatives locales mises en œuvre dans une démarche de partenariat local, concourent au DEL en vue des collectivités durables.

Même si Theys (2014) affirme que le développement durable est dépassé, il n'en demeure pas moins que l'articulation du développement durable et du développement local permet la concrétisation de projets par les SADC dans une perspective alliant le développement durable et le développement local.

Les différents concepts et modèles de développement local nous inspirent une définition selon laquelle le développement local part d'initiatives locales sous forme de projets, de la mobilisation de ressources aussi bien endogènes qu'exogènes (le capital de développement), de même que des entreprises locales, qu'elles soient de type associatif ou privé. L'importance de ces dernières dans les initiatives locales a conduit au DEL, une variante du développement local au cœur de cette recherche. Il est caractérisé par différents concepts résumés dans le tableau 1.

Concept	Éléments caractéristiques	Auteurs de référence
Économie locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui aux PME et à l'entrepreneuriat</li> <li>• Création d'emplois et croissance des revenus</li> <li>• Amélioration de la compétitivité et de la performance économique</li> <li>• Services financiers, protection sociale et infrastructures</li> </ul>	Tremblay et collab. (2010); OIT (2014); Simard et collab. (2014); Aguey (2015); Yatta (2015)
Initiatives locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions/projets individuels ou collectifs d'acteurs territoriaux</li> <li>• Enjeux de développement territorial comme motivation</li> <li>• Valorisation d'une identité sur un territoire délimité</li> <li>• Impacts économiques, sociaux et environnementaux</li> </ul>	Fontan et Lévesque (1992); Vachon et Coallier (1993); Klein (2005); Bernard (2015); Michel et collab. (2019)
Ressources locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humain (connaissances et compétences nécessaires)</li> <li>• Capital social (organisations, associations, groupes locaux, etc.)</li> <li>• Capital naturel (milieu biophysique et écosystèmes)</li> <li>• Capital financier (institutions financières, possibilités de financement)</li> </ul>	Tremblay et collab. (2009); Jacquemot (2015); Polèse et collab. (2015)
Partenariat local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui de proximité et possibilité de collaborer</li> <li>• Collaboration, coopération et actions collectives</li> <li>• Engagement des secteurs privé, public et bénévole</li> <li>• Dynamique économique locale entre le privé et les autres</li> </ul>	DEC (2009); Tremblay et collab. (2009); Joyal (2012); REDD (2013); Banque mondiale (2016)

Tableau 1 – Concepts du DEL et éléments caractéristiques

En lien avec le développement durable, nous retenons l'approche consensuelle de la durabilité avec trois dimensions et la relation égalitaire ou de dépendance limitée entre les dimensions (Jacobs et Saddler, 1990) pour la présentation et l'analyse des résultats des initiatives des SADC avec les démarches et outils suivants (voir tableau 2) :

Démarche/outil	Éléments de contenu en lien avec le développement durable et le DEL	Auteurs
Responsabilité sociale des entreprises (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité face aux impacts sociaux et environnementaux</li> <li>• Contribution à la santé et au bien-être de la société</li> <li>• Prise en compte des attentes des parties prenantes</li> <li>• Respect des lois en vigueur et cohérence avec les normes</li> </ul>	Mathieu (2008); Courrent (2012); Jacquemot (2015); OCDE (2016)
Économie circulaire/écologie industrielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des consommations énergétiques et matérielles</li> <li>• Minimisation des déchets à la source</li> <li>• Réutilisation des rejets pour servir de matières premières</li> <li>• Différents intérêts pour les collectivités</li> <li>• Partenariat entre entreprises</li> </ul>	Diemer et Labrune (2007); Brulot et Maillefert (2010); Sauvé et collab. (2016); Niang et collab. (2020)
Zones durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement, encadrement et performance des PME</li> <li>• Démarche de développement durable pour une meilleure rentabilité des PME</li> <li>• Partenariat pour le développement durable entre municipalité et PME</li> </ul>	Sérusiaux (2011); Guédé (2016, 2019)
Financement responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des principes de développement durable dans le financement</li> <li>• Enjeux ciblés : protection de l'environnement, innovation et transparence des processus décisionnels</li> <li>• Deux approches utilisées : écoconditionnalité et écoresponsabilité</li> </ul>	BCDD (2009)

Tableau 2 – Quelques démarches/outils de développement durable en PME

Il s'agit de démarches et d'outils utilisés par les entreprises et par les organisations dans l'adoption de pratiques d'affaires écoresponsables.

## 5. Principaux résultats

Rappelons d'abord la place et l'importance du développement durable dans les SADC du Québec.

### 5.1 SADC, initiatives locales et développement durable dans les régions du Québec

Les SADC sont des OSBL incorporés. Au nombre de 57 depuis 2016 au Québec, elles couvrent presque toutes les régions de la province et sont regroupées dans un réseau : le Réseau des SADC et CAE<sup>1</sup>. Multiples, leurs activités et services sont axés sur l'aide en DEL et à l'entreprise. Ils se déclinent sous forme d'activités de financement et de services-conseils (Réseau des SADC et CAE, 2015).

Aussi, les SADC appuient l'élaboration et la réalisation de plans et de projets en partenariat avec les différents acteurs du milieu. Leurs services et activités sont souvent l'objet de projets mis en œuvre par chacune de ces organisations en fonction des besoins et de certaines valeurs. Ces valeurs qui incarnent leurs interventions sont : le professionnalisme, le partenariat, la démocratie, l'autonomie, la transparence, l'équité, le respect, l'engagement et l'efficacité, pour ne citer que celles-ci.

Pour les SADC, le DEL favorise l'autonomie et l'indépendance. Cette approche globale est déterminante pour les collectivités aux prises avec des problèmes de dévitalisation et favorise une action concertée, la stabilité et la création d'emplois ainsi que l'amélioration de la productivité des entreprises et des collectivités durables (Réseau des SADC et CAE, 2015). Cette vision du développement en lien avec la durabilité a été exprimée par certaines SADC au moyen d'initiatives concrètes de regroupement : la création en 2008 du groupe de développement durable des SADC, toujours actif, avec le soutien du Réseau des SADC et CAE. En 2021, ce groupe avait un effectif de 40 membres, qui s'est élargi à 45 membres en 2024. Le développement durable fait désormais partie de ses priorités.

Miser sur le développement durable au sein des entreprises est un des objectifs du réseau des SADC et CAE en 2024. En effet, ces organismes intègrent le développement durable dans leurs actions et développent des solutions concrètes pour les entreprises et les organisations. Grâce à leur expertise unique, les professionnels des SADC et des CAE peuvent accompagner les entreprises et les organisations dans l'adoption de pratiques d'affaires écoresponsables adaptées à leur réalité et à leurs besoins. Ces pratiques favorisent la compétitivité et sont de plus en plus nécessaires pour faire face aux enjeux de la nouvelle économie, avec des avantages économiques, sociaux et environnementaux nombreux et payants.

Réaliser des projets collectifs durables est un autre défi. La proximité des SADC avec les entrepreneurs, les intervenants économiques et les citoyens de leur territoire fait de ces organismes un partenaire clé en développement durable. Divers projets collectifs durables (économie circulaire, démarches de carboneutralité, valorisation de la biomasse forestière, sécurité et autosuffisance alimentaires, etc.) sont lancés, appuyés et relayés par le Réseau des SADC et CAE, qui travaille à une relance durable et à des efforts pour le virage vert pour l'avenir de nos économies. Avec la solution Crédits carbone du réseau, les SADC et CAE ont contribué à cumuler des réductions de 74 PME ou organisations, ce qui a permis la réduction de plus de 2 millions de tonnes de gaz à effet de serre (GES). Les SADC et CAE, sont maintenant accessibles au marché volontaire du carbone.

En somme, une grande majorité des SADC au Québec s'intéressent de nos jours au développement durable, avec l'appui du Réseau des SADC et CAE.

Les trois SADC étudiées dans cette recherche poursuivent toujours en 2024 différents projets et initiatives de développement durable.

Selon le rapport annuel 2023-2024 de la SADC du Haut-Saguenay (2024), l'accompagnement en développement durable, l'économie circulaire, la solution Crédits carbone et le financement responsable sont les initiatives et projets en cours au sein de cette SADC, avec le soutien de différents partenaires gouvernementaux et communautaires.

Le rapport annuel 2023-2024 de la SADC de la MRC de Maskinongé (2024) stipule que, après sept années, le projet *En route vers la carboneutralité* a pris fin, un projet audacieux qui a eu un impact majeur dans la collectivité. Cette SADC a toujours un grand intérêt à poursuivre son accompagnement aux municipalités pour une transition socioécologique et à mettre en œuvre un nouveau projet.

Avec la SADC du Kamouraska (2024), la dernière année du programme *Virage vert* aura permis aux entreprises ayant la volonté d'améliorer leur performance environnementale et économique d'aller plus loin dans leur processus d'adoption de pratiques écoresponsables structurantes et d'implantation de technologies propres. Ancrer l'économie circulaire et le développement durable au Kamouraska est un des objectifs de cette SADC pour l'année 2024, avec le maintien actif de la symbiose industrielle et une collaboration avec la SADC de la MRC de Rivière-du-Loup. Pour la SADC du Kamouraska, le projet de symbiose industrielle a donné comme résultats pour l'année 2023-2024 : 63 institutions, commerces, industries (ICI) impliqués, 1039 tonnes de matières déviées, 311 tonnes de GES évitées, 121 252 \$ d'économies réalisées et 1 activité de maillage-réseautage (SADC du Kamouraska, 2024).

Toutes ces réalisations démontrent que le développement durable est encore dans les agendas des SADC en 2024, précisément au sein de celles du Kamouraska, de la MRC de Maskinongé et du Haut-Saguenay.

Après la collecte de données provenant des entrevues et de l'exploration documentaire, le dépouillement et l'analyse des résultats obtenus sont résumés sur la base des trois sous-questions spécifiques et des objectifs fixés.

## 5.2 Motivations et raisons du choix du développement durable dans les SADC

La première sous-question ayant permis de comprendre les motivations et raisons de choix du développement durable par les SADC est libellée comme suit : *Pourquoi certains organismes locaux de développement adoptent-ils le développement durable comme cadre de référence pour promouvoir le DEL dans les territoires d'intervention?*

Cette sous-question vise à comprendre les motivations et les raisons du choix du développement durable dans les organismes locaux pour la réalisation de leur mission à l'échelle locale. Les résultats révèlent que le développement durable a été un cadre de référence pour les organismes à la suite d'une appropriation du concept pour des raisons précises et en fonction de leur vision de développement de leur territoire respectif d'intervention.

Pour les SADC participantes, le développement durable est un développement à finalités économique, sociale et environnementale se souciant de l'avenir et des générations futures, fait de pensées globales et d'actions locales. Il est opérationnalisé avec des outils de gestion durable. La survie des SADC et la pertinence de leurs actions à l'échelle locale, surtout avec l'avènement des centres locaux de développement (CLD) au Québec, sont les raisons ayant milité en faveur du choix du développement durable comme cadre de référence. À ces raisons s'ajoute l'ambition de voir des entreprises (PME et TPE) performantes et durables sur les territoires d'intervention, sans oublier un souci pour les populations et leur milieu de vie en proie à la dévitalisation.

Or, en quoi le développement durable peut-il aider les SADC à résoudre les problèmes liés à la revitalisation, à la survie des SADC et à l'amélioration du mieux-être des collectivités? La dévitalisation, caractérisée par le déclin démographique, par la faible vitalité économique, par le peu de vitalité sociale et par la dégradation du cadre de vie, pourrait en partie trouver une solution grâce à l'apport des SADC au regard de leur mission et des éléments de motivation au développement durable identifiés.

En effet, la présence d'entreprises (PME et TPE) performantes dans les territoires d'intervention facilitée par les initiatives des SADC peut freiner la déstructuration des économies traditionnelles régionales et locales et déclencher un processus de revitalisation, puis surmonter les problèmes de relève d'entreprises, la perte de confiance dans l'économie et la sclérose de l'entrepreneuriat local.

Aussi, le souci des SADC pour les populations et leur milieu, les initiatives mises en place de façon concertée sur la base des enjeux locaux (pertinence de leurs actions à l'échelle locale) ainsi que les défis et perspectives sont autant d'éléments pour solutionner certains problèmes et difficultés rencontrés à l'échelle locale. La lutte contre la dégradation du cadre de vie se fait sur la base d'une sensibilisation du monde des affaires et des milieux éducatif et communautaire, au moyen de projets de développement durable concrets.

### 5.3 Stratégies d'opérationnalisation du développement durable dans les SADC

La deuxième sous-question ayant permis de comprendre les stratégies de développement durable dans les SADC est libellée comme suit : *Comment les organismes locaux de développement des régions et territoires soutiennent-ils, par le développement durable, les initiatives locales de développement économique?*

Cette deuxième sous-question vise à examiner les stratégies d'opérationnalisation du développement durable à partir des projets locaux mis en œuvre par les organismes locaux de développement sur les territoires d'intervention.

Les résultats révèlent que les stratégies déployées par les SADC pour la mise en œuvre du développement durable sont de deux ordres : elles sont d'abord internes, ce que nous qualifions de stratégie organisationnelle, puis elles sont externes, soit une stratégie opérationnelle.

Sur le plan interne, l'engagement des SADC envers le développement durable est réel, comme le prouve l'existence de documents de politique cohérents. Une planification quinquennale ou triennale avec la prise en compte des enjeux et objectifs de développement durable permet la réalisation des activités. Le renforcement des capacités en développement durable se fait par la dotation en ressources humaines compétentes. La mise en place de mécanismes et d'outils de développement durable adaptés et de projets de développement durable en est la principale stratégie.

Sur le plan externe, la sensibilisation des collectivités aux enjeux de développement durable a favorisé leur adhésion aux activités des SADC. La concertation et le partenariat pour la réalisation d'initiatives ou de projets liés au développement durable en sont les stratégies opérationnelles externes identifiées.

Quatre approches de développement durable sont utilisées : économiciste, environnementaliste, humaniste et territorialiste (Gagnon, 2005; Riffon, 2016).

L'approche territorialiste est commune aux trois SADC. Novatrice et intégrée, elle est associée au rôle des collectivités territoriales dans l'application du développement durable, en référence à l'article 28 de l'Agenda 21 de Rio 1992<sup>2</sup>. Le territoire est vu comme « une brique de base » du développement durable, une condition pour la prise en compte du social, car ce serait seulement à l'échelle des territoires que seraient articulées les dimensions sociale et environnementale du développement (Theys, 2002).

En lien avec les éléments de typologie de développement durable de Riffon (2016), les stratégies développées par les SADC sont à la fois descendantes, participatives et intégrées. Le développement durable est mis en œuvre dans un cadre volontaire et pragmatique. Son champ d'application est global, avec une démarche d'opérationnalisation endogène, prévisionnelle, proactive, réformatrice et orientée vers l'externe (PME et collectivités) et sans contrainte.

#### 5.4 Résultats des projets de DEL réalisés dans les SADC

La troisième sous-question ayant permis de mettre en exergue des résultats des initiatives de développement durable dans les SADC dans une perspective de DEL est libellée comme suit : *L'appui au DEL et les initiatives de DEL par les SADC sont-ils durables, c'est-à-dire économiquement efficaces, socialement équitables et écologiquement soutenables? Si oui, pourquoi?*

Cette sous-question vise à examiner les résultats des projets de DEL réalisés par les organismes locaux de développement et à identifier les facteurs de succès. Les résultats révèlent qu'au-delà des systèmes classiques de normes (ISO 26000 et BNQ 21000<sup>3</sup>), le développement durable s'implante discrètement dans les territoires par l'entremise des organisations. Il permet le DEL avec des résultats tangibles.

Les trois SADC, établies de longue date dans leur territoire respectif, en ont apporté la preuve. Les entreprises et municipalités sont soutenues et mises à contribution pour la prise en compte non seulement de l'aspect économique, mais aussi des aspects social et, surtout, environnemental en lien avec le développement durable (Journeault et collab., 2021).

Par exemple, sur le plan environnemental, la réduction des émissions de GES et la lutte contre les changements climatiques, l'efficacité énergétique avec des énergies renouvelables, une meilleure gestion des matières résiduelles, des démarches de développement durable (avec des documents de politique et des plans d'action) et l'économie circulaire (particulièrement l'écologie industrielle) sont une réalité dans les territoires où interviennent les SADC. Tout ceci a été rendu possible grâce aux politiques gouvernementales en place depuis plus de 30 ans avec le Programme de développement des collectivités (PDC) du gouvernement du Canada.

En somme, le développement économique durable à l'échelle locale est possible avec les organismes locaux de développement durable de type OSBL lorsqu'ils sont dotés d'un certain professionnalisme.

Ces différents résultats seront analysés, dans la section suivante, sous l'angle des concepts opératoires du cadre théorique afin d'appréhender le lien entre le développement durable et le DEL.

## 6. Analyse

Notre recension des écrits permet de synthétiser le DEL comme un processus ayant pour finalité l'autonomisation et l'amélioration du bien-être de la population grâce à l'engagement du secteur privé soutenu par le secteur public (local et national) pour la relance de l'économie locale, l'optimisation de la compétitivité et la performance des activités économiques et commerciales dans une démarche partenariale. Il implique donc une économie locale compétitive basée sur l'entrepreneuriat et sur différents soutiens aux entreprises; un partenariat local avec des services financiers et de protection sociale accessibles; et des ressources locales avec des caractéristiques particulières.

## 6.1 Liens entre le développement durable et le DEL

La synthèse des résultats nous permet de confirmer que les stratégies et projets des SADC rejoignent les modèles théoriques de développement local de Vachon et Coallier (1993) et de Klein (2005), et prennent en compte les facteurs de succès de Mérenne-Schoumaker (1996) et l'usage des capitaux de Jean (2006). En effet, l'économie locale, les initiatives locales, les ressources locales et le partenariat local sont abordés par chacun des modèles de ce cadrage théorique.

Vachon et Coallier (1993) affirment que les micro-initiatives participent au développement, et que le progrès et le bien-être d'une collectivité ne sont pas uniquement attribuables à la grande entreprise et aux mégaprojets. Aussi, le niveau de vie, le cadre de vie et les conditions de vie se trouvent améliorés avec les interventions des SADC. Mérenne-Schoumaker (1996) identifie 11 facteurs de succès des initiatives à l'échelle locale, dont le climat entrepreneurial. L'action conjointe et concertée sur une base partenariale permettant le renforcement du pouvoir local est la troisième et dernière phase du modèle de Klein (2005). Dans son modèle causal de développement rural, Jean (2006) identifie l'usage des capitaux comme variable intermédiaire devant concourir au développement rural.

En lien avec le développement durable, nos résultats de recherche sur les SADC démontrent la prise en compte de différents enjeux sociaux et politiques du développement durable et viable (DDV) défini par Gagnon (2005). La volonté politique responsable et imputable, exprimée au palier fédéral avec le Programme de développement des collectivités, a permis la création des SADC, organismes de la société civile à l'échelle locale, avec pour cadre de référence le développement durable. La décentralisation du pouvoir au profit des SADC, qui ont un mandat précis et disposent de ressources humaines et matérielles suffisantes, concourt à l'écoefficient des entreprises, à l'éducation de la population en général et des entreprises en particulier, avec la prise en compte du développement durable et des projets réalisés.

Aussi, le développement d'une approche de résolution de problèmes et de scénarios adaptés aux spécificités des communautés locales et des contextes culturels est un des enjeux scientifiques en lien avec le développement durable viable identifiés par Gagnon (2005). La prise de décision en matière de développement durable et de gestion des territoires, quelle que soit l'échelle, a besoin d'être alimentée par de multiples scénarios, soumis à l'évaluation et au choix des acteurs et des populations concernés. L'intervention des SADC dans les MRC constitue un scénario dont les stratégies et résultats sont ici examinés.

Enfin, nos résultats confortent et précisent les positions de différents chercheurs sur le développement local et sur le développement durable avec les acteurs locaux que sont les organismes locaux de développement ou OSBL. Pour Azoulay et Côté (2017), le développement durable nécessite des stratégies à la fois sophistiquées, réalistes et proches des collectivités. Il requiert une application intégrée de ses différentes dimensions, et sa gestion ne peut s'exercer en pratique qu'à l'échelle locale ou territoriale (Theys, 2002, 2014). Cette recherche révèle que la démarche des SADC pour l'opérationnalisation du développement durable à l'échelle locale ne nécessite pas une stratégie sophistiquée, comme l'ont affirmé Azoulay et Côté (2017). Elle est cependant articulée autour de quatre dimensions, à savoir l'économie, le social, l'environnement et la gouvernance.

Notre recherche a permis d'identifier quelques résultats des interventions des organismes locaux de développement à l'échelle locale et pourrait être une tentative de réponse à l'affirmation de Polèse et ses collègues (2015), selon laquelle les interventions et contributions des organismes locaux de développement sont souvent difficiles à évaluer, bien que leur importance, leur contribution au DEL et leur soutien aux entreprises soient reconnus. L'examen des stratégies des SADC soutenant les PME

et les municipalités ainsi que les résultats de leurs interventions en développement durable à l'échelle locale sont connus en matière de pertinence, d'efficacité et d'impact.

Aussi, cette recherche a permis d'examiner la typologie de Riffon (2016, 2017) en lien avec les stratégies des SADC dans différents milieux du monde municipal et dans une démarche qualitative. Les stratégies de développement durable des SADC s'inscrivent dans une démarche volontaire, participative et sans contrainte.

Nos résultats révèlent que 10 projets de développement durable ont été réalisés dans les trois SADC de 2015 à 2023 avec le soutien financier de partenaires privés, de type OSBL et gouvernementaux, sur la base d'ententes souvent renouvelées. Les fonds publics occupent un pourcentage important de ce financement. Les résultats obtenus ont permis le renouvellement de certains projets et la diversification des partenaires pour d'autres. En cela, notre recherche confirme les affirmations de plusieurs chercheurs (Guillemette et Thiboutot, 1999; Ayeva, 2003; Favreau, 2003; Bélanger, 2013; Jean, 2017), selon qui les SADC sont des organismes de DEL ayant donné la preuve de leur capacité de gestion des fonds publics.

Aussi, les différents projets de développement durable des SADC sont élaborés avec l'implication des municipalités, des MRC et des entreprises privées, mais aussi avec plusieurs autres SADC de la même région en réponse à des enjeux locaux. Tout ceci montre que ces organismes locaux que sont les SADC s'adaptent aux besoins des communautés et œuvrent pour le développement durable, avec des mécanismes de concertation et de partenariat à l'échelle locale, sur la base d'initiatives faites de projets de développement durable, de financement responsable pour une économie locale durable. De ce point de vue, on peut soutenir Gagnon (2008), selon qui, avec les SADC, «le développement durable implique des projets de territoire qui s'appuient sur un mode de gouvernance territoriale et mieux adapté aux singularités locales et la mise en place de mécanismes et modalités de démocratie participative» (p. 345).

Comme cadre de référence, le développement durable est un moteur d'innovation des SADC avec des projets de cohorte, de leadership, de carboneutralité et de symbiose industrielle. Il est compris à sa juste valeur comme une manière plus englobante de voir, de comprendre et de faire le développement. Doré (2005) impute le faible degré d'opérationnalisation du développement durable observé à l'échelle locale à l'attitude des acteurs régionaux et les SADC semblent s'en démarquer.

Aussi, les résultats des initiatives des SADC confirment la vision de Thomas (2005), selon laquelle le développement local est un cadre d'application du développement durable dans les municipalités, les entreprises et les organismes où la recherche est indispensable pour la création de la connaissance et pour faire évoluer les outils. C'est ce que démontre notre recherche, avec des organismes ancrés dans le DEL et ayant pour cadre de référence et pour démarche le développement durable, dans un contexte où beaucoup d'organismes hésitent à entreprendre le virage du développement durable ou ne savent pas comment s'y prendre.

Enfin, l'arrimage entre les champs et les théories de développement territorial, durable et viable, qui manquait selon Gagnon (2008), se trouve en partie comblé par cette recherche. Pour Gagnon (2005), le développement d'une approche de résolution de problèmes et de scénarios adaptés aux spécificités des communautés locales et des contextes culturels est nécessaire. La prise de décision en matière de développement durable et de gestion des territoires, quelle que soit l'échelle, a besoin d'être alimentée par de multiples scénarios, soumis à l'évaluation et au choix des acteurs et des populations concernés. L'intervention des SADC dans les MRC constitue un scénario dont les stratégies et résultats ont été examinés dans le cadre de cette recherche et méritent une vulgarisation. Or, a-t-elle permis de savoir

si, avec le développement durable, le développement local et sa variante, le DEL, peuvent se faire sur de nouvelles bases?

Une réponse à cette question nous a permis de conceptualiser le DEL mis en œuvre dans les territoires des SADC avec pour cadre de référence le développement durable.

## 6.2 Vers un développement local durable : la solution locale durable

Le DEL est caractérisé, selon notre cadrage théorique, par quatre concepts, à savoir l'économie locale, les initiatives locales, les ressources locales et le partenariat local (voir tableau 1).

### *Économie locale*

L'économie locale est basée sur l'adoption de pratiques d'affaires écoresponsables. La réduction de l'utilisation des matières premières, l'efficacité énergétique et l'économie circulaire permettent la valorisation des matières résiduelles. Les stratégies de réduction des émissions de GES sont promues dans les entreprises et les territoires. Des zones durables sont aussi créées pour une mise en relation des PME et des municipalités/villes pour le développement durable à l'échelle locale.

### *Initiatives locales*

Avec le cadre de référence qu'est le développement durable, les initiatives locales sont motivées par la survie des organismes de développement durable et par la performance et la durabilité des PME. Elles sont définies d'après une appropriation du concept de développement durable, et émanent d'une vision et d'une politique en lien avec le développement durable. Elles découlent avant tout des enjeux de développement en lien avec la durabilité. Les projets sont développés de façon conjointe et concourent à l'efficacité économique, à l'équité sociale et à la performance environnementale.

### *Ressources locales*

Les ressources locales mobilisées sont caractérisées, entre autres, par le capital social actif à l'échelle locale cultivant un intérêt pour le développement durable. Les ressources humaines sont spécialisées en développement durable et mobilisées à l'interne et à l'externe des SADC. Les ressources financières sous différentes formes (fonds réguliers, fonds de développement durable, fonds stratégie jeunesse, subventions) permettent le soutien aux entreprises au moyen d'un financement responsable. Les initiatives locales sont soucieuses des ressources naturelles des territoires d'intervention (faune, flore, eau, air, etc.).

### *Partenariat local*

Le partenariat local est développé sur la base des enjeux de développement durable. La participation y est centrale et aide à atteindre des objectifs préalablement définis. Cette participation permet de répondre aux besoins et intérêts locaux et de mener à la réalisation d'un développement avec des solutions durables. Elle permet aussi de prendre de meilleures décisions et de rencontrer l'assentiment des communautés; d'augmenter la crédibilité du processus et la légitimité des décisions; et de réduire les conflits (Fréchette et Kemenade, 2009).

Aussi, le partenariat local dans les trois SADC est un partenariat qui se veut intégrateur – cherchant à concilier les bénéfices économiques avec les préoccupations sociales et écologiques – avec l'implication des secteurs public et privé ainsi que les organisations de la société civile.

Les quatre concepts mentionnés ci-dessus nous permettent d’encadrer le développement durable dans le DEL (voir figure 2), sur la base des éléments de motivation des SADC au développement durable, des stratégies développées et des résultats de leurs initiatives à l’échelle locale.

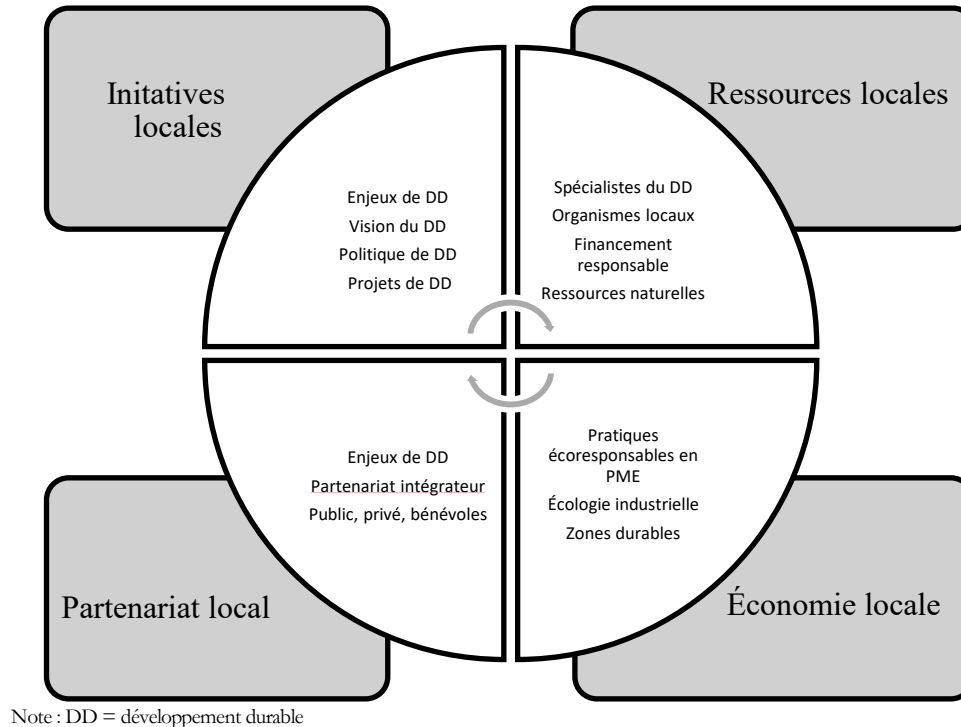


Figure 2 – Développement durable encadré dans le DEL  
Source : Guédé (2022)

## Conclusion

Au terme de cette analyse, nous pouvons conclure, en fonction des résultats obtenus, que le développement local avec les organismes locaux de développement ayant pour cadre de référence le développement durable se fait sur de nouvelles bases : celles du développement local durable. Ce dernier permet de trouver des solutions locales durables aux problèmes régionaux en lien avec la dévitalisation, en vue de la revitalisation des milieux ruraux. La solution locale durable apparaît comme un mélange du développement local et du développement durable, avec différents éléments caractéristiques (voir figure 3).

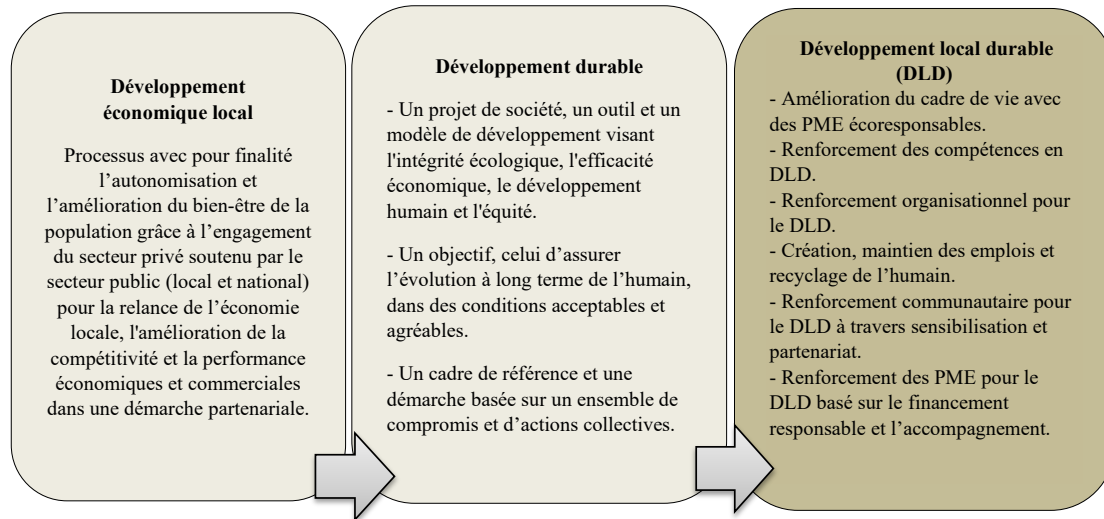


Figure 3 – Apport du développement durable au DEL avec les SADC  
Source : Guédé (2022)

La solution durable concourt à l'amélioration du cadre de vie avec des PME écoresponsables soutenues par du financement responsable. Elle permet le renforcement des compétences en développement local durable, le renforcement organisationnel pour le développement local durable ainsi que la création et le maintien des emplois. Le renforcement communautaire pour le développement local durable basé sur la sensibilisation, sur la mobilisation et sur le partenariat est privilégié et constitue la dernière caractéristique.

La mobilisation des ressources locales pour des initiatives locales, mises en œuvre dans une démarche de partenariat local, permet le développement de l'économie locale pour l'avènement des collectivités durables. Les SADC sont des acteurs indispensables, c'est-à-dire qu'elles prennent une part déterminante dans les initiatives de développement durable à l'échelle locale, d'autant plus que les centres locaux de développement (CLD) n'existent pratiquement plus partout depuis leur abolition en 2015. Les MRC ont pris le relais du développement local, mais à différents degrés et à une vitesse variable.

Les SADC déterminent l'aboutissement de la démarche de DEL et de développement durable par les actions qu'elles mettent en œuvre. Chacune agit sur son territoire selon des moyens et des stratégies, en fonction de la représentation qu'elle a de ce territoire (Brunet et collab., 1993). Pour les trois SADC étudiées, nous en venons à la conclusion que le développement durable est encastré dans le DEL et permet de trouver des solutions locales durables aux problèmes régionaux en lien avec la dévitalisation. Ces solutions concourent à l'amélioration du cadre de vie avec des PME écoresponsables, tout en permettant le renforcement des compétences et le renforcement organisationnel, la création et le maintien des emplois et le recyclage de l'humain, ainsi que le renforcement communautaire.

#### Limites

Il convient de noter que les cas étudiés sont des organismes locaux de développement d'un même secteur, d'une même politique et relevant d'un programme public, tous situés au Québec, dans des régions rurales et soutenus financièrement. Une prudence vers une généralisation des résultats est souhaitée.

Aussi, il serait pertinent de vérifier si les résultats peuvent être associés à d'autres caractéristiques d'autres OSBL privilégiant la mise en œuvre territoriale du développement durable, pourquoi pas dans d'autres pays ayant des caractéristiques sociopolitiques différentes. Ainsi, une analyse comparative entre les SADC ou d'autres types d'organismes de différentes caractéristiques pourrait être réalisée.

Enfin, tous les enjeux du développement durable n'ont pas été couverts dans le cadre de cette recherche avec les initiatives des SADC étudiées. L'exploration d'autres dimensions (gouvernance, culture, éthique, territoriale) ne manquerait pas de pertinence.

*Piste de recherche*

Des recherches futures pourraient être entreprises pour une évaluation des projets des organismes locaux de développement autres que les SADC afin de mesurer la pertinence de leurs interventions, leur efficacité et efficacité ainsi que leurs impacts et contributions à la réalisation du développement durable à l'échelle locale.

**NOTES**

- 1 Centres d'aide aux entreprises.
- 2 <https://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action28.htm>
- 3 ISO 26000 : *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* et BNQ 21000 : *Développement durable – Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations*.

**RÉFÉRENCES**

- Aguey, K. K. Z. (2015). *Développement économique local dans les collectivités rurales en restructuration de l'Afrique subsaharienne : cas de la commune de Grand-Popo (République du Bénin)* [Thèse de doctorat, UQAR]. Sémaphore. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1154>
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et des approches qualitatives des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. PUQ et HEC Presse.
- Aydalot, P. (1985). *Économie régionale et urbaine*. Economica.
- Ayeva, T. (2003). *La concertation et le partenariat en milieu rural : l'expérience des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)* [Rapport de recherche n° 2]. Centre de recherche sur la gouvernance rurale. [https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/sociology-anthropology/nre/docs/Rapport-Gouvernance\\_2\\_Ayeva\\_SADC.pdf](https://www.concordia.ca/content/dam/artsci/sociology-anthropology/nre/docs/Rapport-Gouvernance_2_Ayeva_SADC.pdf)
- Azoulay, A. et Côté, J.-G. (2017). *Les clés du développement économique local : analyse des stratégies de six villes nord-américaines* [Note de recherche]. Institut du Québec. [https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/02/201705-IDQ-les-cles-du-developpement\\_idq\\_br\\_fr-1.pdf](https://institutduquebec.ca/wp-content/uploads/2021/02/201705-IDQ-les-cles-du-developpement_idq_br_fr-1.pdf)
- Banque mondiale. (2016). *Local economic development*. <http://web.worldbank.org>
- Bélanger, M. (2013). Entreprises et développement durable : l'exemple de l'accompagnement des Sociétés d'aide au développement des collectivités de l'Estrie (Québec, Canada). Dans C. Gagnon (dir.), *Guide québécois pour des Agendas 21 locaux : applications territoriales de développement durable viable*. [En ligne].
- Bernard, P.-F. (2015). Où est passée la grande échelle? Le dépassement d'échelle dans les projets de territoire. *Pour*, 4(228), 225-231. <https://doi.org/10.3917/pour.228.0225>
- Brullot, S. et Maillefert, M. (2010). Écologie industrielle et développement durable. Dans B. Zuindeau (dir.), *Développement durable et territoires* (p. 469-478). Septentrion.
- Brunet, R., Ferras, R. et Théry, H. (1993). *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*. RECLUS.
- Bureau de coordination du développement durable (BCDD). (2009). *Guide pour un financement responsable*. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs et Fonds d'action québécois pour le développement durable, Gouvernement du Québec. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/outils/guide-finance-responsable.pdf>
- Courrent, J.-M. (dir.). (2012). *RSE et développement durable en PME : comprendre pour agir*. De Boeck Supérieur.
- Développement économique Canada (DEC) pour les régions du Québec. (2009). *Évaluation du Programme de développement des collectivités au Québec : rapport final*. Gouvernement du Canada.

- Diemer, A. et Labrune, S. (2007). L'écologie industrielle : quand l'écosystème industriel devient un vecteur du développement durable. *Développement durable & Territoires*, varia (2004-2010). <http://developpementdurable.revues.org/4121>
- Doré, D. (2005). *L'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay–Lac-Saint-Jean : obstacles et pistes de solution* [Thèse de doctorat, UQAC]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/559>
- Favreau, L. (2003). *La lutte contre la pauvreté aujourd'hui : quelle(s) stratégie(s)?* CRCQ et UQAC. <https://depot.erudit.org/bitstream/004224dd/1/1-02-2003.pdf>
- Fontan, J.-M. et Lévesque, B. (1992). *Initiation au développement économique local et au développement économique communautaire : expériences pertinentes et études de cas*. Institut de formation en développement économique communautaire. [https://www.researchgate.net/publication/259999387\\_initiation\\_au\\_developpement\\_economique\\_local\\_et\\_au\\_developpement\\_economique\\_communautaire\\_experiences\\_pertinentes\\_et\\_etudes\\_de\\_cas](https://www.researchgate.net/publication/259999387_initiation_au_developpement_economique_local_et_au_developpement_economique_communautaire_experiences_pertinentes_et_etudes_de_cas)
- Fréchette, L. et Kemenade, V. (2009). La participation significative des communautés locales dans le cadre des consultations sur les projets à grande échelle. Dans C. Gagnon et O. Riffon (dir.), *Guide québécois pour des Agendas 21<sup>e</sup> siècle locaux*.
- Gagnon, C. (2005). Développement durable et viable : enjeux sociaux et scientifiques. Dans D. Lafontaine et B. Jean (dir.), *Territoires et fonctions – Des politiques aux théories : les modèles de développement régional et de gouvernance aux débats* (Tome 1, p. 199-216). GRIDEQ/UQAR.
- Gagnon, C. (2008). Le développement durable : un nouveau paradigme scientifique? Dans G. Massicotte et M.-U. Proulx (dir.), *Les sciences des territoires : perspectives québécoises* (p. 335-367). PUQ.
- Guédé, M. O. (2016). La zone durable : une démarche territoriale d'opérationnalisation du développement durable. *Liaison énergie-Francophonie*, 102, 72. [https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2021/09/680\\_LEF-102-2.pdf](https://www.ifdd.francophonie.org/wp-content/uploads/2021/09/680_LEF-102-2.pdf)
- Guédé, M. O. (2019). La zone durable : une démarche de développement territorial durable des régions au bord du précipice. Dans P.-A. Tremblay, S. Tremblay et S. Tremblay (dir.), *Au-delà du cynisme, réinventer l'avenir des communautés* (p. 113-138). GRIR/UQAC.
- Guédé, M. O. (2022). *Le développement durable dans les initiatives de développement économique local (DEL) au Québec : la contribution des sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)* [Thèse de doctorat, UQAC]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/8394>
- Guillemette, É. et Thiboutot, C. (1999). Les retombées économiques des SADC : étude de cas. *Revue canadienne des sciences régionales*, XXII (3), 263-276. <https://idjs.ca/images/rcsr/archives/V22N3-Guillemette-Thiboutot.pdf>
- Jacobs, P. et Saddler, B. (1990). *Développement durable et évaluation environnementale : perspectives de planification d'un avenir commun*. Conseil canadien de la recherche sur l'évaluation environnementale, gouvernement du Canada. <https://publications.gc.ca/site/fra/9.679087/publication.html>
- Jacquemot, P. (2015). *Le dictionnaire du développement durable*. Éditions Sciences humaines.
- Jean, B. (2006). Le développement territorial : un nouveau regard sur les régions du Québec. *Recherches sociographiques*, 47(3), 465-474. <https://doi.org/10.7202/014654ar>
- Jean, B. (2017). Un nouveau paradigme de l'innovation rurale : apprendre des ruraux et des collectivités rurales. *Lucrările Seminarului Geografic Dimitrie Cantemir*, 44, 27-42. <http://dx.doi.org/10.15551/lsgdc.v44i0.03>
- Journeault, M., Perron, A. et Vallières, L. (2021). The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*, 287, 112349. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112349>
- Joyal, A. (2012). Le développement local au Québec : trois décennies de contributions. *Revue d'économie régionale & urbaine*, 4, 673-690. <https://doi.org/10.3917/reru.124.0673>
- Klein, J.-L. (2005). Vers le développement par l'initiative locale : une perspective opérationnelle. Dans B. Jean et D. Lafontaine (dir.), *Territoires et fonctions – Des pratiques aux paradigmes : les systèmes régionaux et les dynamiques d'innovation en débats* (Tome 2, p. 257-279). GRIDEQ et CRDT. [https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique\\_v2/AffichageNotice.aspx?idn=75256](https://www.bibliotheque.assnat.qc.ca/DepotNumerique_v2/AffichageNotice.aspx?idn=75256)
- Mathieu, P. (2008). *La RSE : fondements théoriques et problématiques gestionnaires*. Entreprise éthique. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00769063/document>

- Mérenne-Schoumaker, B. (1996). La géographie au service du développement local. *Cahiers de géographie du Québec*, 40(111), 479-484. <https://doi.org/10.7202/022604ar>
- Michel, M., Dubé, J. et Devaux, N. (2019). Déterminants de l'émergence d'initiatives locales de développement régional au Québec : une analyse exploratoire. *Revue canadienne des sciences régionales*, 42(2), 99-112. <https://doi.org/10.7202/1083619ar>
- Niang, A., Bourdin, S. et Torre, A. (2020). L'économie circulaire, quels enjeux de développement pour les territoires? *Développement durable & Territoires*, 11(1). <http://dx.doi.org/10.4000/developpementdurable.16902>
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). (2016). *Investir dans les objectifs de développement durable, choisir l'avenir*.
- Organisation internationale du travail (OIT). (2014). *Programme sur les entreprises durables : stimuler les économies locales*. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/@led/documents/publication/wcms\\_182929.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@led/documents/publication/wcms_182929.pdf)
- Polèse, M., Shearmur, R. et Terral, L. (2015). *Économie urbaine et régionale : géographie économique et dynamique des territoires* (4<sup>e</sup> éd.). Economica.
- Réseau des SADC et CAE. (2015). *Les SADC et CAE : une approche gagnante pour le développement des collectivités*. <https://ccednet-rcdec.ca/fr/resource/les-sadc-et-cae-une-approche-gagnante-pour-le-developpement-des-collectivites>
- Réseau entreprise et développement durable (REDD). (2013). *Les partenariats au service du développement durable : un guide à l'intention des dirigeants*. <https://granderentredd.org/wp-content/uploads/2015/09/NBS-Collaboration-ER-Final-Draft-FR-24.pdf>
- Riffon, O. (2016). *Représentations du développement durable : analyse des dynamiques d'acteurs et des processus pour la durabilité en milieu municipal au Québec* [Thèse de doctorat, UQAC]. Constellation. <https://constellation.uqac.ca/4116>
- Riffon, O. (2017). La démarche de développement durable : un processus intégrateur des enjeux sociaux et environnementaux dans les organisations. *Organisations & Territoires*, 26(1-2), 83-90. <https://doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.199>
- SADC de la MRC de Maskinongé. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. [https://www.sadcmaskinonge.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/RA\\_SADC2024\\_web-et-courriel.pdf](https://www.sadcmaskinonge.qc.ca/wp-content/uploads/2024/06/RA_SADC2024_web-et-courriel.pdf)
- SADC du Haut-Saguenay. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. <https://www.sadchs.qc.ca/rapport-annuel-2023-2024>
- SADC du Kamouraska. (2024). *Rapport annuel 2023-2024*. [https://www.sadc-cae.ca/wp-content/uploads/2021/06/Rapport-annuel-2023-2024-SADC-du-Kamouraska\\_VF.pdf](https://www.sadc-cae.ca/wp-content/uploads/2021/06/Rapport-annuel-2023-2024-SADC-du-Kamouraska_VF.pdf)
- Sauvé, S., Normandin, D. et McDonald, M. (dir.). (2016). *Économie circulaire : une transition incontournable*. PUM.
- Sérusiaux, É. (dir.). (2011). *Le concept d'éco-zoning en Région wallonne* [Note de recherche n° 17]. Conférence permanente du développement territorial, Région wallonne. [http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90273/1/2011-04\\_CPDT\\_NDR-17\\_Ecozonings.pdf](http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/90273/1/2011-04_CPDT_NDR-17_Ecozonings.pdf)
- Simard, M., Diallo, T. et Tremblay, S. (2014). Théories et pratiques en développement territorial : des grands projets aux initiatives locales et vice versa. *Organisations & Territoires*, 23(3), 5-14. <http://dx.doi.org/10.1522/revueot.v23i3.136>
- Theys, J. (2002). L'approche territoriale du « développement durable », condition d'une prise en compte de sa dimension sociale. *Développement durable & Territoires*, dossier 1. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1475>
- Theys, J. (2014). Le développement durable face à sa crise : un concept menacé, sous-exploité ou dépassé? *Développement durable & Territoires*, 5(1). <https://journals.openedition.org/developpementdurable/10196>
- Thomas, O. (2005). Quelle recherche pour un développement durable? Dans C. Villeneuve (dir.), *Le développement durable, quels progrès, quels outils, quelle formation?* IEPF.
- Tremblay, S. (1999). *Du concept de développement au concept de l'après-développement : trajectoires et repères théoriques*. GRIR/UQAC. <http://constellation.uqac.ca/2029/1/12056864T1.pdf>
- Tremblay, D.-G., Fontan, J.-M. et Klein, J.-L. (2009). *Initiatives locales et développement socioterritorial*. TÉLUQ.

Tremblay, S., Tremblay, M., Tremblay P.-A. et Simard, M. (2010). *Le portrait de l'économie sociale au Saguenay–Lac-Saint-Jean*. GRIR et ARUC-RQRP.

Vachon, B. (2011). *La passion du rural : quarante ans d'écrits, de paroles et d'actions pour que vive le Québec rural* (Tome 1). Trois-Pistoles.

Vachon, B. et Coallier, F. (1993). *Le développement local – Théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Gaëtan Morin.

Yatta, F. P. (2015). *Le développement économique local en Afrique : mise en œuvre, contraintes et perspectives*. PLATFORMA.