

DES PARTENARIATS COMMUNAUTAIRES POUR UNE ACTION CLIMATIQUE ÉQUITABLE À L'ÉCHELON LOCAL



GUIDE DU PARTENARIAT DE RECHERCHE-ACTION POUR LA CARBONEUTRALITÉ MUNICIPALE (P-RAC) SUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PARTENARIATS



Auteurs principaux

- Amelia Clarke, Ph. D. (Université de Waterloo)
- Naima Samuel (Université de Waterloo)
- Laura Tozer, Ph. D. (Université de Toronto)
- Eduardo Ordonez-Ponce, Ph. D. (Université d'Athabasca)

Ce projet a été réalisé avec l'appui financier du gouvernement du Canada.
This project was undertaken with the financial support of the Government of Canada.



Auteurs et remerciements

Auteurs principaux

- Amelia Clarke, Ph. D. (Université de Waterloo)
- Naima Samuel (Université de Waterloo)
- Laura Tozer, Ph. D. (Université de Toronto)
- Eduardo Ordonez-Ponce, Ph. D. (Université d'Athabasca)

Coauteurs

- Megan Meaney (ICLEI Canada)
- Lindsay Telfer (Fédération canadienne des municipalités)
- Manuel Riemer, Ph. D. (Université Wilfrid-Laurier)
- Jennifer Dobai (Université Wilfrid-Laurier)
- Ichha Ravinderpal Kaur Kohli (Université de Toronto)
- Sara Anderson (Université de Waterloo)
- Corrine Cash, Ph. D. (Université Mount Allison)
- Samantha Linton (Université de Waterloo)
- Jade Hill (Université de Waterloo)
- Ebosetale Hope Isabu (Université de Waterloo)
- Meaghan Eastwood (région de Waterloo)
- Adriane MacDonald, Ph. D. (Université Concordia)
- Gemma Pinchin (QUEST)
- Rebecca Mersereau (Fédération canadienne des municipalités)
- Amr ElAlfy, Ph. D. (Université de Waterloo)
- David Talbot, Ph. D. (École nationale d'administration publique)
- Ying Zhou (Université de Waterloo)
- Emma Kirke (Fédération canadienne des municipalités)
- Adlar Gross, ICLEI Canada

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le Groupe de travail 4 du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale pour son aide dans la recherche et la préparation du présent guide. Au nombre des contributeurs de ce groupe de travail, mentionnons Edmundo Fausto (ville de St. John's) et Mark Roseland, Ph. D. (Université Simon Fraser). De plus, nous tenons à remercier les membres de nos comités de rétroaction — en particulier Paul Parker, Ph. D. (Université de Waterloo) et Mohamad Araji, Ph. D. (Université de Waterloo) — pour leurs précieux commentaires sur le guide. De plus, nous remercions nos étudiants adjoints à la recherche et associés de recherche, Carleigh MacKenzie (Université Mount Allison), Maria Spiliotopoulou (Université Simon Fraser) et Cristián Neves (Université d'Athabasca), pour leur aide dans la collecte des données. Enfin, il convient tout particulièrement de remercier les 12 partenaires qui ont accepté de participer à cette recherche, et les 55 organismes partenaires qui ont pris part aux entrevues.

Reconnaissance des territoires

Conscient que notre équipe de recherche et nos partenaires sont situés sur différents territoires traditionnels et terres visées par des traités à l'échelle de l'île de la Tortue, le P-RAC respecte et honore la diversité des Peuples, des Nations et des Communautés Autochtones en tant que détenteurs de droits originaux et intendants des terres et des eaux sur lesquelles nous avons le privilège de vivre, de travailler ou d'étudier.

La présente publication fait partie de la collection du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale (P-RAC) qui est codirigé par l'Université de Waterloo, ICLEI-Canada et le Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). La publication de ce rapport a été subventionnée par le programme des Partenaires dans la protection du climat (PPC).

Veillez employer la référence suivante pour citer le guide :

Clarke, A., Samuel, N., Tozer, L., Ordonez-Ponce, E., Meaney, M., Telfer, L., Riemer, M., Dobai, J., Kohli, I. R. K., Anderson, S., Cash, C., Linton, S., Hill, J., Isabu, E. H., Eastwood, M., MacDonald, A., Pinchin, G., Mersereau, R., ElAlfy, A., Talbot, D., Zhou, Y., Kirke, E. et Gross, A. (2025). *Des partenariats communautaires pour une action climatique équitable à l'échelon local : Guide du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale (P-RAC) sur la conception et la mise en œuvre de partenariats*. Fédération canadienne des municipalités, ICLEI Canada et Université de Waterloo.

<https://fr.pcp-ppc.ca/n-zap>



Table des matières

Auteurs et remerciements	2
Résumé	5
Comment utiliser ce guide?	8
Définitions	9
Introduction au Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale	10
Méthodes de recherche	11
Action climatique locale par les administrations et les communautés	13
Introduction aux partenariats intersectoriels	17
Concevoir votre partenariat : considérations structurelles	20
Recommandations sur la façon de concevoir un partenariat pour une action climatique efficace à l'échelon communautaire	20
Structure de gouvernance et caractéristiques structurelles	23
Surveillance	24
Coordination	26
Mesures, surveillance et production de rapports	27
Communications	29
Mécanisme de mobilisation des partenaires	32
Mobilisation des ressources, établissement du budget et financement	34
Considérations relatives à l'équité	38
Recommandations pour l'intégration de l'équité et de la participation des Autochtones dans l'action climatique locale	39
Objectifs et actions en matière d'équité	42
Pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones	44
Cas d'espèce exemplaire : Le partenariat ClimateActionWR de Waterloo (Ont.)	48
Le partenariat, son but et ses objectifs	49
Structure du partenariat	50
Efficacité du partenariat	51
Réflexions et apprentissages	52
Liste de contrôle : Étapes à suivre pour établir votre partenariat	53
1. Constitution du partenariat	53
2. Planification	55
3. Mise en œuvre	57
4. Évaluation	58
Autres ressources	60
Références (notes de fin de document)	63



Résumé

Le présent guide, préparé par le Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale (P-RAC), décrit en détail les pratiques exemplaires en matière de conception de partenariats communautaires sur le thème de l'action climatique équitable. Les gouvernements locaux peuvent établir des partenariats avec des organisations et des entités des secteurs public et privé, ainsi que de la société civile pour planifier et mettre en œuvre des mesures visant à lutter contre les changements climatiques et à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) à l'échelle communautaire. Ces partenariats jouent un rôle déterminant dans l'avancement des efforts d'atténuation des changements climatiques, car ils rassemblent les compétences et les ressources nécessaires à cette fin et qu'ils permettent une action collective. La recherche montre que les gouvernements locaux qui optent pour les partenariats réalisent plus de progrès dans l'atteinte de leurs objectifs climatiques communautaires.

Ce guide a été élaboré à partir des observations de 55 participants appartenant à 12 partenariats locaux de partout au Canada, qui ont tous à cœur d'agir pour le climat et pour l'équité à l'échelon local. Le guide se veut une synthèse de la littérature universitaire, de la littérature non universitaire et des expériences de partenariats en vue de la formulation de recommandations à l'intention des administrations locales qui souhaitent mettre sur pied (ou améliorer) des partenariats. En d'autres termes, ce guide présente non seulement les résultats de la recherche, mais aussi des recommandations axées sur l'action climatique.

Structuration et conception des partenariats

Dans les pages suivantes, le lecteur trouvera un aperçu des pratiques exemplaires en matière de structuration des partenariats. Une structure de partenariat qui se veut efficace présente normalement les éléments suivants :

- un organe de surveillance ou un groupe de direction chargé de la prise de décisions;
- un coordonnateur ou un secrétariat pour le soutien à la facilitation et à la coordination;
- un cadre de mesure et de suivi des efforts du partenariat;
- des mécanismes de communication (pour le travail effectué);
- une approche visant à faciliter l'interaction régulière entre partenaires;
- un processus formel de financement des travaux réalisés en collaboration.

Le guide contient en outre des recommandations sur la façon de concevoir des partenariats visant à mener une action climatique efficace à l'échelon communautaire, des étapes de la constitution et de la planification à celles de la mise en œuvre et de l'évaluation. La figure 1 donne un aperçu des principales recommandations touchant la conception de partenariats qui visent à atteindre les objectifs fixés en matière de climat et d'équité.



Figure 1. Principales recommandations pour la conception d'un partenariat

Constitution d'un partenariat

- Concevoir explicitement la surveillance, la coordination, la communication, la mobilisation des partenaires et le ressourcement.
- Assurer une représentation diversifiée et équitable des partenaires au sein du comité de surveillance.
- Faire correspondre la conception à l'objectif du partenariat (à l'échelle de la collectivité, du projet ou du secteur).
- Le nombre et le type de partenaires doivent correspondre aux objectifs du partenariat, lesquels peuvent changer avec le temps.
- Assurer un financement de base, ne serait-ce que pour la coordination de la dotation (habituellement assurée par la municipalité).

Planification, mise en œuvre et évaluation

- Établir des mesures et des objectifs clairs en matière de climat et d'équité en fonction des répercussions recherchées.
- S'assurer que les partenaires participent à la mise en œuvre de l'action collective.
- Suivre les progrès et ajuster, au besoin, les mesures à la demande pour parvenir aux objectifs.
- Communiquer les résultats, notamment les réalisations des partenaires.
- Offrir aux partenaires des occasions d'apprendre, d'interagir et de célébrer la réussite.

Considérations relatives à l'équité

Les municipalités peuvent jouer la carte de l'action climatique concertée et équitable en intégrant les principes d'équité dans leurs partenariats, cela pour que l'action climatique ne laisse personne pour compte et contribue à corriger les injustices passées. Ce guide met l'accent sur la place de l'équité dans l'action climatique et fournit des recommandations fondées sur des données probantes en vue d'intégrer l'équité et les pratiques judicieuses de mobilisation des Autochtones dans l'action climatique à l'échelon communautaire. Bien que les considérations d'équité soient traitées à la section « Considérations structurelles », la section « Considérations relatives à l'équité » examine ce sujet plus en profondeur.

Les enseignements tirés des 12 partenariats sont ventilés en trois piliers aux fins de l'intégration de l'équité :

1. intégrer l'équité dans la conception des partenariats; par exemple, appliquer les principes d'équité pour définir les objectifs du partenariat, la mobilisation des partenaires, les communications et les procédures de prise de décisions;
2. veiller à ce que le partenariat travaille dans le sens des objectifs liés à l'équité, comme l'égalité des chances, la réduction de la pauvreté énergétique et l'accessibilité;
3. intégrer l'équité dans les actions climatiques afin d'assurer l'inclusion de groupes méritants l'équité, des Peuples, des Nations et des Communautés Autochtones et de différentes parties prenantes.

On ne réalise pas l'équité par le truchement d'une simple intervention ponctuelle et il ne faut pas non plus la considérer comme étant un complément à l'action climatique. Il faut plutôt y voir un parcours d'apprentissage continu pour tous les partenaires qui contribuent à l'action climatique. À l'heure actuelle, de nombreux partenariats sont aux prises avec l'intégration de l'équité et ils doivent apprendre et peaufiner sans cesse leurs efforts à ce titre. Le présent guide fournit des exemples d'objectifs en matière d'équité pour chacun des trois piliers susmentionnés, ainsi que des exemples de

mesures en matière d'équité liées à la gouvernance, à la collaboration avec les Communautés Autochtones, au travail avec les groupes mal desservis, à la mobilisation, à l'accessibilité, à l'inclusion, et à des indicateurs d'équité et d'autres outils. Des directives détaillées sont également fournies sur les pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones. La figure 2 résume certaines des principales recommandations présentées à la section « Équité » du guide.

Figure 2. Principales recommandations pour chacun des trois piliers d'intégration de l'équité

Inclusion et diversité

- Intégrer explicitement l'équité dans les processus de gouvernance et de prise de décisions.
- Mobiliser diverses parties prenantes dans une perspective d'équité et en éliminant les obstacles à la participation.
- Appliquer des pratiques judicieuses pour la mobilisation des Autochtones, notamment le renforcement des relations.

Accessibilité et avantages

- S'attaquer aux inégalités existantes en matière d'infrastructures et de services.
- Adapter les programmes et les investissements pour assurer un accès équitable aux mesures de lutte contre les changements climatiques.
- Fixer les paramètres de mesure des progrès par rapport aux objectifs d'équité.
- Renforcer les capacités et les compétences.

Responsabilisation et pouvoir

- Former le personnel en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ainsi que de connaissances et d'histoire Autochtones.
- Disposer d'un mandat en matière d'équité et d'un cadre de responsabilisation.
- Chercher à atténuer les rapports de pouvoir entre les partenaires.
- Demander comment les municipalités peuvent soutenir le travail des Autochtones sur le plan climatique.

Au fil des pages, ce guide présente des encadrés et des tableaux mettant en évidence des aspects précis de cas pertinents. Vers la fin, le cas d'espèce du partenariat ClimateActionWR de Waterloo (Ont.) est donné en exemple; ses objectifs, sa structure, ses indicateurs clés de performance et des réflexions à son propos y font l'objet d'une analyse détaillée. Le guide se termine par une liste de contrôle qui regroupe les recommandations en une série de tâches articulées en quatre étapes : constitution d'un partenariat, planification, mise en œuvre et évaluation. D'autres suggestions de ressources utiles sont proposées dans la dernière section du guide.

En résumé, ce guide vise à aider les municipalités à mieux structurer leurs partenariats afin de faire progresser équitablement les efforts collectifs d'atténuation des changements climatiques visant à atteindre l'objectif du Canada en matière de carboneutralité d'ici 2050.

Comment utiliser ce guide?

Le présent guide se compose de six sections traitant des considérations et des recommandations relatives aux partenariats pour une action climatique locale équitable.

- 1. Introduction :** L'introduction propose des définitions, présente le projet P-RAC et précise les méthodes de recherche utilisées dans l'élaboration du présent guide (voir les sections « Définitions », « Introduction au Partenariat municipal de recherche sur la carboneutralité municipale » et « Méthodes de recherche »).
- 2. Action climatique équitable à l'échelon local :** Cette section fournit des renseignements généraux sur l'action climatique équitable à l'échelon local au Canada. Plus précisément, elle présente le contexte canadien, l'avantage des partenariats, les objectifs climatiques et les objectifs d'équité (voir la section intitulée « Action climatique locale par les administrations et les communautés »).
- 3. Conception des partenariats :** Cette section présente les partenariats intersectoriels et les considérations et recommandations en matière de conception d'une structure de partenariat efficace, devant permettre d'atteindre les objectifs relatifs au climat et à l'équité. De plus, cette section donne des suggestions pour élaborer la surveillance, la coordination, les mesures et le suivi, les communications, la mobilisation des partenaires, ainsi que la mobilisation des ressources, l'établissement du budget et le financement. (voir les sections intitulées « Introduction aux partenariats intersectoriels » et « Concevoir votre partenariat : considérations structurelles »).
- 4. Considérations relatives à l'équité :** Cette section présente des exemples d'objectifs et de mesures en matière d'équité, ainsi que des pratiques judicieuses sur le plan de mobilisation des Autochtones. De plus, on y trouve des recommandations sur la façon d'intégrer l'équité dans le domaine de l'action climatique à l'échelon communautaire (voir la section « Considérations relatives à l'équité »).
- 5. Cas d'espèce :** Un cas d'espèce a tout particulièrement retenu notre attention, celui de la région de Waterloo (Ont.) qui met en exergue les dimensions fondamentales de la conception et de la gestion d'un partenariat ainsi que de l'intégration de l'équité dans l'action climatique à l'échelon local (voir la section « Cas d'espèce »).
- 6. Autres ressources :** Enfin, nous proposons à l'intention du personnel municipal une liste de contrôle devant lui permettre de gérer efficacement les partenariats en vue de mener une action climatique équitable à l'échelon local. Cette section donne également la liste des références universitaires et autres utilisées dans la rédaction de ce guide (voir les sections « Liste de contrôle : Étapes à suivre pour établir votre partenariat », « Autres ressources » et « Références »).



Définitions

Action climatique : Efforts déployés par les municipalités pour lutter contre les changements climatiques, surtout en ce qui concerne les mesures relatives à la planification, à la mise en œuvre et au suivi des initiatives liées aux changements climatiques. Le présent guide porte plus particulièrement sur les efforts visant à réduire les émissions de GES (atténuation des changements climatiques).

Adaptation aux changements climatiques : Ensemble des mesures visant à aider les personnes et les organisations à s'adapter aux effets actuels et futurs des changements climatiques.

Atténuation des effets dus aux changements climatiques : Mesures destinées à réduire les émissions de GES et à limiter l'ampleur des impacts du réchauffement planétaire dû aux changements climatiques.

Configuration structurelle : Relation et rôles des partenaires.

Détenteurs de droits (ou ayants droit) : Personne ou groupes Autochtones détenant des droits particuliers, protégés par la Constitution. Pour en savoir plus à ce sujet, consulter la section « Pratiques judiciaires en matière de mobilisation des Autochtones » du présent guide.

Émissions nettes de GES nulles (carbonneutralité) : Se produit quand les émissions de GES anthropiques sont égales aux émissions de GES éliminées de l'atmosphère au cours d'une période donnée.

Étapes du partenariat : Les étapes d'un partenariat marquent son évolution durant toute sa durée de vie utile, soit de la constitution à l'évaluation en passant par la planification et la mise en œuvre.

Inventaires des GES : Liste des sources d'émissions et de leurs extrants, quantifiés à l'aide de méthodes normalisées.

Objectifs climatiques : Cibles de réduction des émissions de GES et/ou formulation des résultats recherchés de l'action climatique.

Objectifs en matière d'équité : Engagement explicite à veiller à ce que l'action climatique ne laisse personne de côté, corrige les injustices et élimine les obstacles à la participation. Les objectifs d'équité peuvent être liés à la conception et aux résultats escomptés du partenariat ou aux processus du partenariat.

Parties prenantes : Personnes ou groupes directement ou indirectement concernés par un projet. Les parties prenantes peuvent également avoir des intérêts dans le projet ou exercer une influence (positive ou négative) sur le résultat du projet.

Plan d'action climatique communautaire : Plan stratégique qui décrit la manière dont une collectivité entend réduire les émissions de GES générées par des activités clés à l'intérieur des limites géographiques de la municipalité ou de la région. Ce genre de plan exige habituellement la mobilisation et la contribution d'un grand nombre de parties prenantes ou d'ayants droit au sein de la collectivité.

Plan d'action climatique institutionnel : Plan stratégique qui décrit comment l'administration locale entend réduire les émissions de GES sur lesquelles elle peut directement agir, soit, par exemple, au niveau des bâtiments et des activités municipales ainsi que des parcs de véhicules municipaux.

Spectre de participation du public : Comprend cinq modes de participation du public (c.-à-d. informer, consulter, faire participer, collaborer et habiliter) qui s'inscrivent dans un continuum d'influence croissante sur la prise de décisions dans le cadre des processus de mobilisation.

Structure de gouvernance : Définit la façon dont le partenariat est structuré et dont les partenaires travaillent ensemble pour atteindre les objectifs communs grâce à un mécanisme de prise de décisions partagées, de coordination des activités, de suivi des progrès, de communication entre les partenaires et avec le public, de mécanismes de mobilisation de nouveaux partenaires et de gestion des ressources et du financement partagés.

Introduction au Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale



La raison d'être du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité municipale (P-RAC) est d'aider les municipalités canadiennes à surveiller et à mesurer leur progression dans le sens des objectifs de réduction des émissions de GES. Elle consiste aussi à les aider à parvenir à ces objectifs et à ce que les efforts municipaux en matière de contrôle des émissions soient alignés sur l'objectif national canadien qui est de parvenir à la carboneutralité des émissions de GES d'ici 2050. Le P-RAC est assorti d'un énoncé explicite sur l'équité qui décrit les objectifs à poursuivre à cet égard ce qui concerne nos activités, nos contenus et la portée de nos actions. Le projet de P-RAC est principalement financé par le gouvernement du Canada et il est codirigé par l'Université de Waterloo, le Fonds municipal vert (FMV) de la Fédération canadienne des municipalités (FCM) et ICLEI Canada, en partenariat avec 11 établissements d'enseignement, huit organisations nationales et 15 administrations municipales.

L'action du P-RAC a été confiée à cinq groupes de travail composés d'universitaires et de représentants de réseaux municipaux nationaux et de municipalités. En plus de ces groupes de travail, le P-RAC compte quatre comités dits de rétroaction, chargés, comme leur nom l'indique, de faire part de leurs réactions et de leurs conseils. Voici d'ailleurs les objectifs et domaines d'intérêt de ces cinq groupes de travail :

- Le **Groupe de travail 1** a pour mission de déterminer l'état actuel des mesures prises pour le climat par les municipalités canadiennes, ce qui s'entend de l'établissement de cibles pour la réduction des émissions de GES, de la planification des mesures climatiques, de la mise en œuvre des interventions et des systèmes de mesure et de suivi des progrès.
- Le **Groupe de travail 2** fait la promotion de systèmes et d'outils de mesure normalisés (indicateurs) pour cerner les possibilités d'atténuation des impacts et favoriser l'équité sociale.
- Le **Groupe de travail 3** est chargé d'améliorer la surveillance et la divulgation à l'échelon municipal (bilan carbone, budgets climatiques, données financières liées au climat, etc.) et d'intégrer les bilans carbone et les budgets climatiques dans le processus décisionnel municipal.
- Le **Groupe de travail 4** vise à améliorer la mesure et la surveillance des émissions dans l'ensemble de la collectivité (gouvernance collaborative) et à assurer une mobilisation équitable, diversifiée et inclusive dans l'action climatique, la mesure et la surveillance.
- Le **Groupe de travail 5** est chargé d'établir des liens entre les divers auditoires et les ressources et outils du savoir grâce à des formats accessibles et inclusifs.

Le présent guide est un livrable du Groupe de travail 4 du P-RAC. D'autres groupes de travail produisent également des guides, des outils et des rapports. Toute municipalité canadienne désireuse d'en savoir plus sur le P-RAC, d'accéder à des liens renvoyant aux divers extraits ou de s'inscrire au projet pilote de ce guide dans votre municipalité canadienne est priée de consulter les sites suivants :

- uwaterloo.ca/nzap
- <https://fr.pcp-ppc.ca/n-zap>



Méthodes de recherche

Le présent guide a été élaboré à partir des observations de 12 partenariats intersectoriels pour une action climatique locale équitable, partout au Canada. Ces 12 partenariats ont été analysés principalement sous l'angle des points forts de leur conception. Trois des 12 cas d'espèce sont des partenariats axés sur un projet, quatre sont des partenariats axés sur un secteur particulier et les cinq derniers sont des partenariats axés sur la collectivité. Les noms et thèmes de chaque partenariat sont présentés en détail à la figure 3.

Figure 3. Trois domaines d'intérêt et les partenariats étudiés dans chacun d'eux



Axe du projet

- Sentiers « connexion climat »— Kamloops (C.-B.)
- Bayview Glen SNAP— Markham (Ont.)
- Connexion avec les changements climatiques— Winnipeg (Man.)



Orientation sectorielle

- Programme de modernisation d'immeubles résidentiels— St. John's (T.-N.-L.)
- Solutions naturelles aux changements climatiques— Vancouver (C.-B.)
- Three Nations Energy— Fort Chipewyan (Alb.)
- Projet pilote sur les matières organiques dans les écoles— Saskatoon (Sask.)



Accent sur la collectivité

- Partenariat Climat Montréal— Montréal (Qc)
- Plan d'action urgence climat— Canmore (Alb.)
- Action climat pour la région— Waterloo (Ont.)
- ICECAP— Est de la baie Georgienne (Ont.)
- HaliAct— Halifax (N.-É.)





Les 12 cas ont été déterminés en fonction des recommandations du Groupe de travail 4 du P-RAC et d'autres partenaires du P-RAC, ainsi que des résultats d'un sondage mené par le Groupe de travail 1 du P-RAC. Les partenariats ont été choisis selon des critères de sélection prédéfinis reflétant les exigences du Groupe de travail 4 du P-RAC. Voici une description des principaux critères de sélection :

- L'équité et l'atténuation de l'impact des changements climatiques en tant qu'éléments ou objectifs explicites.
- Portée — au moins trois cas à chaque point d'intérêt (projet, secteur et collectivité).
- Partenariats formels.
- Diverses configurations de partenariat (nombre de partenaires, type de partenaires, stade de mobilisation, type de collaboration, caractéristiques structurelles, etc.).
- Étape de mise en œuvre atteinte.
- Existence d'un mécanisme de responsabilisation.
- Enseignements pouvant être repris par d'autres.

Et une description des éventuels critères de sélection secondaires :

- Différence de convergence sur le climat (électricité, bâtiments, transport, déchets, nature, etc.).
- Certains cas étaient plus avancés dans la mise en œuvre que d'autres.
- Au moins un partenariat avec un partenaire Autochtone et au moins un partenariat au sein d'une collectivité francophone.
- Diversité régionale à l'échelle du Canada.
- Différences dans la capacité municipale (selon que les provinces soient ou ne soient pas proactives).
- Cas urbains et ruraux.

En s'appuyant sur la littérature universitaire et les guides existants, le Groupe de travail 4 a élaboré un cadre analytique exhaustif pour encadrer la collecte et l'analyse des données. Le Groupe de travail 4 a mené des entrevues avec les partenaires et examiné les documents pertinents pour comprendre les buts, les structures de gouvernance, les cadres d'évaluation et les pratiques liés à l'équité de chaque partenariat. En tout, 165 personnes ont été invitées à participer aux entrevues; sur cet échantillon initial, 55 répondants répartis entre 12 partenariats ont été interviewés avec succès. Une fois les entrevues terminées, une étude de cas a été préparée pour chaque partenariat et ses résultats ont été exprimés sous la forme d'une matrice aux fins de comparaison et d'analyse. Ce guide présente les résultats des analyses effectuées d'une manière qui met en évidence les leçons apprises et prodigue des conseils aux autres parties désireuses d'établir ou d'améliorer leur partenariat en ce qui a trait à une action climatique locale se voulant équitable.

Action climatique locale par les administrations et les communautés



Le défi des changements climatiques

La hausse constante des émissions de GES, qui constitue une menace importante pour le système climatique de la planète, a déjà contribué à l'augmentation du nombre d'événements météorologiques extrêmes, à l'élévation des températures et du niveau des mers. Ces changements entraînent souvent des conséquences comme les vagues de chaleur, les inondations, les incendies, la sécheresse, la fonte du pergélisol et l'érosion côtière, qui ont toutes des répercussions négatives sur un vaste éventail de secteurs¹. Les activités humaines ont déjà entraîné une hausse de la température mondiale moyenne d'environ 1,48 °C, et la tendance devrait se poursuivre si les émissions ne sont pas réduites². Pour limiter les changements climatiques à des niveaux tolérables, les experts du climat conviennent que les émissions mondiales devront être abaissées de 45 % d'ici 2030 et être de zéro (état de carboneutralité) d'ici 2050³.

Les zones urbaines sont responsables de 70 à 80 % des **émissions mondiales de GES**⁴. Les gouvernements locaux ont un important rôle à jouer pour veiller à l'atténuation de ces émissions. La recherche montre que les gouvernements locaux qui intègrent des partenariats intersectoriels dans leurs approches en matière d'interventions réalisent des progrès plus substantiels dans l'avancement de l'action climatique que ceux qui ne le font pas.⁵

La recherche démontre que les municipalités qui ont établi des partenariats intersectoriels progressent mieux dans le cadre de la réduction des émissions de GES à l'échelle de la collectivité que celles qui n'ont pas créé de tels partenariats.

Le contexte canadien

La *Loi canadienne sur la responsabilité en matière de carboneutralité*, qui est entrée en vigueur le 29 juin 2021, officialise l'engagement du Canada à atteindre la carboneutralité d'ici 2050. Le *Plan de réduction des émissions pour 2030*, quant à lui, est une feuille de route qui trace la voie à suivre par secteur pour que le Canada atteigne sa cible de réduction des émissions de 40 % sous les niveaux de 2005 d'ici 2030 et de zéro émission nette d'ici 2050⁶. Les efforts **déployés par le Canada pour atteindre la carboneutralité** d'ici 2050 passent nécessairement par un travail collectif de la part d'organisations et d'entités locales, régionales et nationales.

L'action climatique exige des stratégies, des processus et des activités tangibles axés sur l'atténuation des impacts dus aux changements climatiques et sur une adaptation aux changements climatiques. Les efforts d'atténuation visent à réduire la gravité des répercussions des changements climatiques par une atténuation des émissions de GES et par une amélioration des mesures d'élimination des GES. Les mesures d'adaptation aux changements climatiques visent à réduire les répercussions des changements climatiques par un renforcement de la résilience des collectivités face aux phénomènes météorologiques extrêmes. Bien que **le présent guide mette l'accent sur les efforts d'atténuation des changements climatiques**, certaines études de cas mettent également en évidence l'adaptation aux changements climatiques, car les partenariats sont tout aussi importants pour les efforts d'adaptation aux changements climatiques (et de nombreux autres enjeux locaux).

Selon les scientifiques, les mesures d'atténuation actuelles ne suffiront pas à maintenir le réchauffement climatique sous la barre des 2 °C. Au Canada, la moitié environ des émissions de GES relèvent du contrôle ou de l'influence des gouvernements locaux⁷. Les stratégies locales de décarbonation en profondeur passent souvent par plusieurs voies clés (secteurs), comme des solutions axées sur le transport, la construction, l'électricité, la gestion des déchets et la nature, et les partenariats locaux jouent un rôle essentiel dans la réalisation de réductions à l'échelle communautaire.⁸

Les réactions locales aux changements climatiques

Jusqu'ici, plus de 600 municipalités canadiennes ont déclaré une urgence climatique⁹. Cependant, bon nombre d'entre elles sont également aux prises avec des difficultés de conception et de mise sur pied des activités de réduction des GES. Les municipalités canadiennes ont démontré leur engagement à l'égard de la réduction des émissions de GES en adhérant au programme Partenaires dans la protection du climat (PPC), qui comprenait 557 municipalités, soit environ 70 % de la population canadienne, au moment de la publication du rapport annuel du PPC pour 2023-2024.¹⁰

Résultats du sondage pancanadien du P-RAC, édition 2023

Les gouvernements locaux s'appuient sur des plans d'action climatique pour mener à bien leurs efforts d'atténuation des impacts dus aux changements climatiques. Les plans d'action climatique institutionnels visent à réduire les émissions provenant de sources directement contrôlées par les municipalités (c.-à-d. celles provenant d'activités et actifs municipaux, comme les bâtiments municipaux), tandis que les plans communautaires ciblent toutes les émissions dans les limites territoriales du gouvernement local (p. ex., dans le cas des émissions provenant d'activités non municipales, comme les véhicules privés)¹¹. En 2023, le Groupe de travail 1 du P-RAC a mené une enquête pancanadienne sur l'action climatique municipale¹². Certaines des questions du sondage portaient sur la mesure dans laquelle les municipalités ont mobilisé les parties prenantes, les ayants droit et les détenteurs de droits en matière de climat.

Plan d'action et mise en œuvre

Les résultats indiquent que même si de nombreuses municipalités ont habilité des parties prenantes internes ou collaboré avec elles, on en dénombre beaucoup moins à l'avoir fait avec des parties prenantes externes (22 municipalités sur 256 au titre de la planification, et 21 sur 256 pour la mise en œuvre), et encore moins avec les Peuples et les Communautés Autochtones (12 municipalités sur 256 en planification, et 4 sur 256 au chapitre de la mise en œuvre).

Le gros avantage du partenariat

Les gouvernements locaux peuvent établir des partenariats avec des organisations et des entités des secteurs public, privé et de la société civile en vue d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies visant à atteindre leurs objectifs d'atténuation des changements climatiques. Depuis les années 1990, les gouvernements locaux de partout au Canada travaillent à la mise en œuvre de stratégies d'atténuation des changements climatiques par l'entremise **de partenariats intersectoriels**¹³. Ceux-ci appliquent diverses approches de partenariat pour réaliser leurs priorités d'atténuation des changements climatiques.

Comme nous venons de le voir, la recherche laisse entendre que le partenariat présente un gros avantage, car les municipalités qui participent à de telles structures font état de réductions plus marquées de leurs émissions de GES¹⁴. La formule du partenariat permet en outre aux municipalités d'influencer les émissions qui échappent à leur contrôle direct, ce qui est idéal pour la mise en œuvre des plans d'action climatique communautaire et pour l'atteinte de cibles communes. Les approches de partenariat donnent également la possibilité de mobiliser les ressources de chaque partenaire au titre des activités de réduction des GES, ce qui permet d'élargir le champ des possibles, et de disposer de plus de fonds et d'une plus grande expertise pour réaliser la vision commune du partenariat.

Il n'est pas rare que les **objectifs climatiques** d'un partenariat soient établis collectivement à l'étape de la planification. Dans le cas des partenariats communautaires, les objectifs peuvent correspondre aux cibles du plan d'action climatique communautaire; toutefois, dans le cas de partenariats sectoriels ou axés sur des projets particuliers, les objectifs correspondent généralement à ceux du partenariat. Les objectifs climatiques d'un partenariat se reflètent également dans son plan de mise en œuvre et dans ses activités, bien que chaque partenaire puisse poursuivre d'autres objectifs. Le cas d'espèce n° 1 (dans l'encadré) met en évidence les objectifs climatiques du Three Nations Energy Partnership (partenariat énergétique des trois Nations), tandis que le cas d'espèce n° 2 présente les objectifs climatiques d'un partenariat axé sur des solutions climatiques naturelles (Natural Climate Solutions).

Cas d'espèce n° 1. Premier exemple d'objectifs climatiques d'un partenariat



Partenariat Three Nations Energy (3NE), Fort Chipewyan (Alb.)

Three Nations Energy (3NE) est un petit partenariat codirigé par la Première nation des Chipewyans d'Athabasca, la Première nation crie de Mikisew et la Nation métisse de Fort Chipewyan. Situé à Fort Chipewyan, une collectivité rurale du nord de la municipalité régionale de Wood Buffalo (Alb.), ce partenariat vise à réduire les émissions de GES, à accroître l'efficacité énergétique et à assurer le bien-être de la Terre à l'échelon local. Fort Chipewyan compte environ 1 000 habitants et elle n'est accessible que par voie aérienne durant la plus grande partie de l'année, une route d'hiver fonctionnant également en période hivernale. Le Partenariat 3NE, fondé sur une approche d'intendance, vise à fournir une énergie propre et abordable à la collectivité de Fort Chipewyan au moyen d'un parc solaire et de mesures de soutien en matière d'infrastructures. Les objectifs climatiques du partenariat sont axés sur la sécurité énergétique de la collectivité et la satisfaction de ses besoins croissants en électricité grâce à des sources d'énergie propre qui réduisent les émissions de GES. Grâce à ce partenariat, des panneaux solaires ont été installés en remplacement de l'alimentation au diesel, des maisons et d'autres bâtiments sont chauffés au bois, et trois bornes de recharge permettent d'alimenter des véhicules électriques. Le Partenariat 3NE a été lancé en 2018, et ses objectifs climatiques ont été établis à l'étape de la planification. Le partenariat en est actuellement à l'étape de la mise en œuvre et de l'évaluation.

Site Web : <https://www.3ne.ca/3ne-solar-farm/>

Cas d'espèce n° 2. Deuxième exemple d'objectifs climatiques d'un partenariat



Partenariat Natural Climate Solutions, Ville de Vancouver (C.-B.)

La section sur les solutions climatiques naturelles du Plan d'action en cas d'urgence climatique (2020-2025) de la Ville de Vancouver met l'accent sur la séquestration du carbone et sur tout un éventail d'avantages écosystémiques découlant de la planification et de la mise en œuvre de solutions axées sur la nature. Le partenariat du projet d'amélioration de Still Creek est un exemple remarquable de cette approche. Le ruisseau Still, l'un des rares cours d'eau encore visibles à Vancouver, est à la fois un habitat naturel et un mécanisme de drainage qui recueille et canalise les eaux de pluie. Le personnel de la Ville travaille avec des partenaires locaux et les municipalités avoisinantes pour remettre en état et améliorer le ruisseau Still, cela afin de créer un corridor plus naturel pour le ruisseau, de favoriser l'écoulement des eaux, de séquestrer le carbone, de réserver un espace aux pratiques culturelles et de créer des possibilités de logement dans le quartier. Un plan de drainage et de restauration a été élaboré et, une fois les travaux de restauration terminés, le corridor du ruisseau sera régulièrement mesuré et surveillé pour garantir que les objectifs du partenariat sont atteints. La Ville partagera également les résultats de la surveillance avec le public sitôt qu'ils seront connus. Les mesures naturelles énoncées dans le Plan d'action en cas d'urgence climatique ont maintenant été intégrées à la Stratégie d'adaptation aux changements climatiques de la Ville, et les plus grands avantages ont été observés sur les plans du refroidissement, de la gestion des eaux pluviales et de la santé écologique.

Site Web : <https://vancouver.ca/home-property-development/still-creek-enhancement.aspx>

Outre des objectifs climatiques, les partenariats établissent souvent des **objectifs d'équité** pour veiller à ce que l'action climatique ne laisse personne pour compte. Dans ce contexte, l'équité consiste à corriger les injustices historiques et actuelles par l'élimination des obstacles auxquels font face les groupes marginalisés de sorte qu'ils puissent participer à l'action climatique et qu'ils puissent en bénéficier. L'équité est une considération essentielle, parce que les groupes mal desservis sont plus vulnérables aux impacts dus aux changements climatiques, qu'ils sont moins en mesure d'accéder aux avantages de l'action climatique et qu'ils sont rarement représentés dans les processus décisionnels¹⁵. La promotion de l'équité exige que les décideurs reconnaissent et éliminent les inégalités et les obstacles, et qu'ils les réduisent en modifiant les normes, les structures, les politiques et les pratiques. Les municipalités peuvent travailler à l'atteinte de ces objectifs en intégrant l'équité dans les partenariats afin que les efforts visant à réaliser telle ou telle action climatique communautaire ne laissent personne pour compte et aident à corriger les injustices du passé. Le cas d'espèce n° 3 décrit les objectifs d'équité du Programme de modernisation des bâtiments résidentiels de la Ville de St. John's.

Cas d'espèce n° 3. Exemple d'objectifs d'un partenariat sur le plan de l'équité



Partenariat du Retrofit Program for Residential Buildings, Ville de St. John's (T.-N.-L.)

L'Econext et le City of St. John's Retrofit Program for Residential Buildings Partnership (partenariat du programme de rénovation résidentielle) est un partenariat intersectoriel établi dans le cadre du Resilient St. John's Community-wide Climate Action Plan. Celui-ci est mentionné dans le Cadre de mise en œuvre des mesures d'atténuation de la Ville de St. John's et dans son Plan communautaire d'adaptation climatique. Le programme de modernisation en profondeur des bâtiments en est à l'étape de la mise en œuvre. Les organisations responsables, en consultation avec des groupes de parties prenantes, se sont entendues sur les objectifs d'équité du partenariat à l'étape de la planification. Les objectifs du partenariat en matière d'équité sont axés sur la lutte contre la pauvreté énergétique et l'accès aux ressources pour les propriétaires résidentiels. Le partenariat accorde la priorité à l'efficacité énergétique afin de lutter contre la pauvreté énergétique et, dans la mesure du possible, d'assurer l'accès aux soutiens et aux ressources d'orientation.

Site Web : <https://www.stjohns.ca/en/living-in-st-johns/sustainability.aspx>

Les efforts en matière d'équité comprennent souvent la reconnaissance de l'importance d'établir intentionnellement des relations avec les Communautés et les Peuples Autochtones et de les inclure activement à toutes les étapes des efforts d'atténuation des impacts dus aux changements climatiques. À mesure que les municipalités entament ou renforcent leur engagement auprès des **Communautés et des Peuples Autochtones** dans le cadre de leur plan d'action climatique, il est important de comprendre les attentes et les considérations culturelles en matière de mobilisation, et de reconnaître les Autochtones comme des détenteurs de droits. En raison de la diversité des Communautés Autochtones à l'échelle du Canada, les approches de mobilisation doivent être propres aux Communautés et pertinentes à l'échelle régionale.

Dans cette section, nous avons établi le contexte de ce guide, y compris des considérations comme le défi climatique, le contexte canadien de l'action climatique municipale et l'avantage du partenariat. Nous avons également établi une distinction entre les objectifs climatiques et les objectifs d'équité, et fourni des exemples de ce à quoi ils pourraient ressembler dans un partenariat local. Bien qu'il ait été question des objectifs d'équité et de la mobilisation des Autochtones dans cette section, ces thèmes sont abordés de manière davantage détaillée plus loin dans le présent guide.

Introduction aux partenariats intersectoriels



Partenariats intersectoriels

But : Les partenariats intersectoriels unissent diverses compétences et ressources pour faire progresser collectivement l'atténuation des changements climatiques.

Partenaires possibles : Organisations publiques, privées et de la société civile, ce qui comprend les gouvernements locaux, les services publics, les universités, les ONG, les entreprises et plus encore.

Les partenariats intersectoriels pour l'action climatique à l'échelon local sont essentiels à la progression des efforts d'atténuation des effets des changements climatiques, car ils regroupent des atouts diversifiés et complémentaires permettant de lutter contre les changements climatiques. Grâce à une mise en commun des compétences et des ressources dont ils disposent, les partenaires peuvent récolter les fruits de leurs efforts collectifs. Les partenariats intersectoriels peuvent faire appel à une grande variété de partenaires, comme les administrations locales, les universités, les écoles, les chambres de commerce, les organisations non gouvernementales, ainsi que les petites et les grandes entreprises¹⁶. À l'échelle locale, les partenariats intersectoriels sont généralement **axés** sur l'un des **trois domaines d'intérêt** que sont la collectivité, le secteur ou le projet^{17,18,19}. Chacun des cas d'espèce présenté dans ce guide est fondé sur l'un de ces domaines d'intérêt, le point d'articulation pertinent étant inclus entre parenthèses après le nom du partenariat dans la case « Scénario ».

- **Approche communautaire :** Les partenariats de nature communautaire tirent parti des mesures climatiques prises dans l'ensemble de la collectivité. Ces partenariats sont le plus souvent constitués de nombreux partenaires qui collaborent à la formulation et à la mise en œuvre des stratégies visant à atteindre les objectifs en matière de climat et d'équité. Les partenariats de nature communautaire ont souvent des champs d'intervention multiples.
- **Approche sectorielle :** Les partenariats à vocation sectorielle visent à réduire les émissions d'un secteur particulier ou d'une voie prioritaire (comme les bâtiments, les transports, la production d'électricité, l'élimination des déchets ou les solutions axées sur la nature). Ces partenariats peuvent être de plus ou moins grande envergure selon l'aspect du secteur visé par les objectifs en matière de climat et d'équité.
- **Approche par projet :** Les partenariats axés sur des projets en particulier ont plutôt tendance à porter sur des initiatives de petite échelle au sein des municipalités et à regrouper moins d'acteurs (moins de 10 partenaires).

La structure de gouvernance du partenariat favorise la collaboration entre les partenaires et les aide à harmoniser leurs actions en fonction des objectifs du partenariat. Le type de collaboration est important pour établir les attentes en matière de mobilisation et favoriser l'inclusivité. Les partenariats peuvent être **descendants ou ascendants, ou axés sur des problèmes donnés plutôt que sur une vision**:

- Les partenariats descendants sont établis par les municipalités, tandis que les partenariats ascendants le sont par d'autres partenaires de la collectivité.
- Les partenariats axés sur les problèmes sont axés sur les solutions, l'accent étant mis sur la résolution d'un problème déterminé, tandis que les partenariats axés sur la vision sont axés sur des objectifs communs (comme la carboneutralité à l'horizon 2050).

Les partenariats peuvent s'articuler autour de **quatre étapes** qui sont : la constitution, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation²⁰. Bien que le domaine d'intérêt et les efforts à chaque étape influencent la conception du partenariat, la progression est rarement linéaire, car chaque étape contient des boucles de rétroaction et permet la prise en compte de nouveaux éléments pour améliorer la performance (apport de nouveaux partenaires ou de nouveaux employés, par exemple). Ces quatre étapes peuvent être définies comme suit :

- **Constitution** : À cette étape, le partenariat est formé en fonction d'une série d'intérêts et de besoins communs, et sa vocation est arrêtée. À mesure que la structure du partenariat est déterminée, des relations sont établies, les rôles sont définis, les besoins en ressources sont déterminés et les sources de financement sont confirmées.
- **Planification** : À cette étape, les partenaires élaborent le plan de mise en œuvre des travaux du partenariat, ce qui comprend la définition de ses objectifs en matière de climat et d'équité ainsi que de ses méthodes de surveillance des activités et des progrès. Les partenaires tiennent également compte de la façon dont leurs objectifs individuels s'harmonisent avec les objectifs du partenariat, de même que des synergies pouvant être mises en œuvre en cours de route.
- **Mise en œuvre** : L'étape de la mise en œuvre comprend le travail nécessaire pour atteindre les objectifs du partenariat. Cela comprend à la fois le travail effectué par chaque partenaire et les efforts collectifs en vue de l'atteinte des objectifs du partenariat. À cette étape, les partenaires se mobilisent et communiquent continuellement entre eux au sujet du travail effectué.
- **Évaluation** : À l'étape de l'évaluation, c'est tout le travail du partenariat qui est examiné. À titre de pratique exemplaire, des systèmes d'évaluation mis en place au début du partenariat seront utilisés tout au long de la phase de mise en œuvre. Dans le cas des partenariats à court terme, l'évaluation peut être effectuée au terme des travaux du partenariat. Dans la plupart des partenariats, le suivi est continu et des rapports sont régulièrement produits pour favoriser l'amélioration continue (ajout de nouveaux partenaires, mise à jour du plan ou mise à jour des mesures de mise en œuvre).



Les quatre étapes d'un partenariat, ainsi que les boucles de rétroaction, sont présentées à la figure 4.

Figure 4. Étapes de la constitution d'un partenariat



Le cas d'espèce n° 4 est un exemple de partenariat axé sur un projet dont les dates de début et de fin sont distinctes et qui a franchi les quatre étapes de façon linéaire.

Cas d'espèce n° 4. Un partenariat qui met en relief les étapes à suivre



Partenariat Bayview Glen SNAP, Ville de Markham (Ont.)

Le Bayview Glen Sustainable Neighbourhood Action Plan (SNAP) (Plan d'action durable du lotissement Bayview Glen) est un partenariat entre l'Office de protection de la nature de Toronto et de la région (OPNTR) et la ville de Markham (Markham) dont l'objet est d'accélérer la mise en œuvre de pratiques durables à l'échelle du quartier pour le préparer aux changements climatiques. Situé à l'intersection des avenues Bayview et Steeles, à Thornhill, Bayview Glen est un lotissement résidentiel d'environ 2 100 habitants. Il a été choisi en raison des travaux d'assainissement destinés à atténuer l'impact des inondations résidentielles et à améliorer la gestion des eaux pluviales. Le SNAP de Bayview Glen a permis de moderniser le parc Glencrest en le dotant de commodités qui ont amélioré les services aux résidents du secteur, comme un sentier polyvalent en périphérie d'un grand jardin pluvial, un nouveau parc de jeux et un sentier dans le parc pour favoriser les transports actifs et donner accès à l'école publique du coin. En 2016, le Bayview Glen SNAP a remporté le prix d'excellence de l'Association des architectes paysagistes du Canada (AAPC) dans la catégorie « Nouvelles orientations ». Lancé en 2011, le partenariat est arrivé à terme en 2018; les étapes de constitution et de planification du projet, qui se sont échelonnées de 2011 à 2016, ont consisté à établir le partenariat et à définir ses objectifs et ses structures, tandis que les étapes de mise en œuvre et d'évaluation se sont déroulées de 2016 à 2018. En 2014, avec le soutien de la firme LURA Consulting, l'OPNTR a dirigé l'élaboration du plan d'action et de mise en œuvre des phases 2 et 3 du SNAP de Bayview Glen en vue de déterminer les priorités communautaires. Cette initiative a joué un rôle déterminant dans l'achèvement de la reconstruction du parc Glencrest afin de mieux répondre aux intérêts de la collectivité.

Site Web : <https://trca.ca/conservation/sustainable-neighbourhoods/snap-neighbourhood-projects/bayview-glen-snap/#projects>



Concevoir votre partenariat : considérations structurelles

La constitution d'un partenariat intersectoriel pour l'action climatique implique de définir la façon dont celui-ci sera structuré et dont les partenaires œuvreront ensemble à l'atteinte des objectifs communs en matière de climat et d'équité. La structure de gouvernance d'un partenariat fait office de mécanisme commun pour ce qui est : de la prise de décisions partagée; de la mobilisation de nouveaux partenaires; de la coordination des activités; du suivi des progrès; de la communication entre les partenaires et avec le public; et de la gestion des ressources et du financement communs. Les considérations relatives à l'équité sont également intégrées aux structures de gouvernance du partenariat. Cette section du guide s'articule autour de chaque caractéristique de la structure de gouvernance afin de mettre en évidence sa pertinence et la façon dont l'équité y est intégrée (voir la section « Équité » pour plus de détails sur l'équité). Les recommandations (suivantes) et la liste de vérification (à la fin du guide) réorganisent le contenu des caractéristiques structurelles afin de mettre en évidence les détails les plus importants à chaque étape du partenariat.

Recommandations sur la façon de concevoir un partenariat pour une action climatique efficace à l'échelon communautaire

Les enseignements tirés des 12 partenariats relatifs aux structures de gouvernance sont présentés ci-dessous sous forme de recommandations qui résument essentiellement le contenu clé des structures de gouvernance présenté dans la section suivante sous forme de recommandations et par étapes.



Constitution et planification : recommandations

L'efficacité des partenariats passe par une vision commune, une définition claire des rôles de chacun et des communications solides. Il convient de prendre en considération les recommandations énumérées ci-dessous dès les étapes de la constitution et de la planification pour mettre sur pied des partenariats qui soient mutuellement avantageux, équitables et guidés par une prise de décisions équilibrée.

- 1 Investir dans les relations entre partenaires, ce qui veut notamment dire : promouvoir la souplesse et l'adaptabilité dès les premières étapes afin de favoriser la contribution de nombreux partenaires et une plus grande cohésion dans les décisions collectives.
- 2 Cultiver la diversité chez les partenaires, l'insistance étant placée sur la représentation des participants et des groupes mal desservis. Dès le départ, tendre la main aux diverses communautés concernées pour favoriser le maintien d'une culture d'inclusion et de mobilisation tout au long du partenariat. Pour instaurer un climat de confiance, il est essentiel de célébrer la diversité et de veiller à ce que les groupes mal desservis soient entendus.
- 3 Déterminer rapidement les responsabilités en matière de surveillance et de coordination. Faire correspondre l'approche choisie en matière de coordination et de surveillance à la portée du projet (p. ex., envisager d'établir un organe de surveillance ou de coordination pour les mesures prises à l'échelle de la collectivité) ainsi qu'aux capacités des partenaires (surveillance par la municipalité de l'orientation du projet en ce qui a trait à l'accès aux ressources, etc.).
- 4 Instaurer un système hiérarchique horizontal (p. ex., participation égale aux prises de décisions; tables rondes lors des réunions.) afin d'assurer l'inclusion de tous les acteurs. Préciser les attentes concernant le rôle de chaque partenaire et réaliser l'accord sur les responsabilités de chacun.
- 5 Définir l'approche à suivre pour mobiliser les partenaires et attribuer les responsabilités connexes. Donner des précisions sur les attentes à l'égard de la participation et de la contribution de chaque partenaire aux efforts communs. Établir des attentes claires en matière de participation des partenaires aux réunions et reconnaître régulièrement la valeur de la contribution de chaque partenaire.
- 6 Pour évoluer dans la dynamique de pouvoir, établir des modalités de mobilisation claires et assurer une représentation diversifiée et équitable au sein de l'organe de surveillance. Appliquer l'approche de la table ronde pour que chaque membre de l'organe de surveillance ait voix au chapitre.
- 7 Définir l'approche de communication avec les partenaires et attribuer les responsabilités connexes. Dresser un calendrier clair et préciser les attentes des partenaires en matière de communications.
- 8 Élaborer une vision commune au-delà de ce qui concerne le contrôle des émissions de GES, comme l'aspiration à atteindre des objectifs plus généraux en matière d'équité communautaire à la faveur de projets de rénovation à faibles émissions de carbone.
- 9 Il est de bon ton que les municipalités fournissent des fonds pour alléger la pression financière sur leurs partenaires. Le mandat devrait être établi dès le départ, car cela aidera à déterminer les attentes et à fournir une orientation. Il convient également de clarifier le niveau et le mandat du financement.
- 10 Établir des objectifs clairs et une entente sur les résultats communs et les répercussions prévues. Déterminer les jalons de l'évaluation des progrès vers ces résultats.
- 11 Définir la démarche à suivre en ce qui a trait aux mesures, à la surveillance et à la production de rapports, et attribuer aux partenaires des responsabilités pour la gestion de ce processus.
- 12 Définir des approches en ce qui a trait à la mobilisation des ressources et du financement en vue d'en dresser un cadre de gestion et de faire rapport sur leur utilisation pendant la durée du partenariat.

Mise en œuvre et évaluation : recommandations

Des processus clairs, un personnel dévoué, une action collective et une communication précise sont quelques-uns des facteurs qui contribuent à l'efficacité des partenariats aux étapes de la mise en œuvre et de l'évaluation. Les paragraphes suivants donnent quelques recommandations clés à prendre en considération. Elles visent à ce que les partenariats soient mutuellement avantageux, équitables et régis par une prise de décisions équilibrée.

- 1 Établir un processus de coordination clair afin que les tâches puissent être facilement déléguées. Les postes et les rôles réservés au personnel sont également importants, surtout ceux qui permettent d'assurer la liaison entre les ministères et de faire en sorte que le plan demeure une priorité.
- 2 Pour plus de clarté et de cohésion, mettre l'accent sur le suivi des progrès et les rapports d'étape, notamment pour ce qui est de la détermination des défis, des risques et des nouvelles possibilités.
- 3 Produire régulièrement des rapports pour améliorer la mobilisation des partenaires et de la collectivité, ainsi que le partage des connaissances et la responsabilisation. Veiller à ce que les rapports soient accessibles et transparents, et donner aux acteurs de la communauté la possibilité de faire part de leurs rétroactions.
- 4 Peaufiner les communications pour répondre aux besoins du partenariat. Les communications devraient mettre l'accent sur la production de rapports relatifs aux progrès et aux répercussions du travail, ainsi que sur les possibilités d'établir des liens. Veiller à ce que les communications soient accessibles et transparentes et offrir des possibilités de rétroaction.
- 5 Tirer parti de multiples canaux de communication (c.-à-d. réunions, courriels, plateformes en ligne, médias) en vue de stimuler la mobilisation des partenaires. Des communications fréquentes et directes avec les partenaires permettent de réaliser des progrès en temps opportun vers l'atteinte des résultats. Elles sont synonymes de voies de communication transparentes qui facilitent un dialogue ouvert, l'échange d'informations et la mise en œuvre de mécanismes de rétroaction entre les partenaires. Elles favorisent la confiance mutuelle, améliorent la collaboration et contribuent à une compréhension commune des objectifs et des attentes.
- 6 Analyser l'utilisation des ressources pour permettre un appui soutenu aux travaux du partenariat et la planification de l'atteinte des buts et objectifs communs.



La figure 5 résume les principales recommandations relatives à la création d'un partenariat réussi.

Figure 5. Principales recommandations pour la constitution d'un partenariat

Constitution d'un partenariat

- Concevoir explicitement la surveillance, la coordination, la communication, la mobilisation des partenaires et le ressourcement.
- Assurer une représentation diversifiée et équitable des partenaires au sein du comité de surveillance.
- Faire correspondre la conception à l'objectif du partenariat (à l'échelle de la collectivité, du projet ou du secteur).
- Le nombre et le type de partenaires doivent correspondre aux objectifs du partenariat, lesquels peuvent changer avec le temps.
- Assurer un financement de base, ne serait-ce que pour la coordination de la dotation (habituellement assurée par la municipalité).

Planification, mise en œuvre et évaluation

- Établir des mesures et des objectifs clairs en matière de climat et d'équité en fonction des répercussions recherchées.
- S'assurer que les partenaires participent à la mise en œuvre de l'action collective.
- Suivre les progrès et ajuster, au besoin, les mesures à la demande pour parvenir aux objectifs.
- Communiquer les résultats, notamment les réalisations des partenaires.
- Offrir aux partenaires des occasions d'apprendre, d'interagir et de célébrer la réussite.

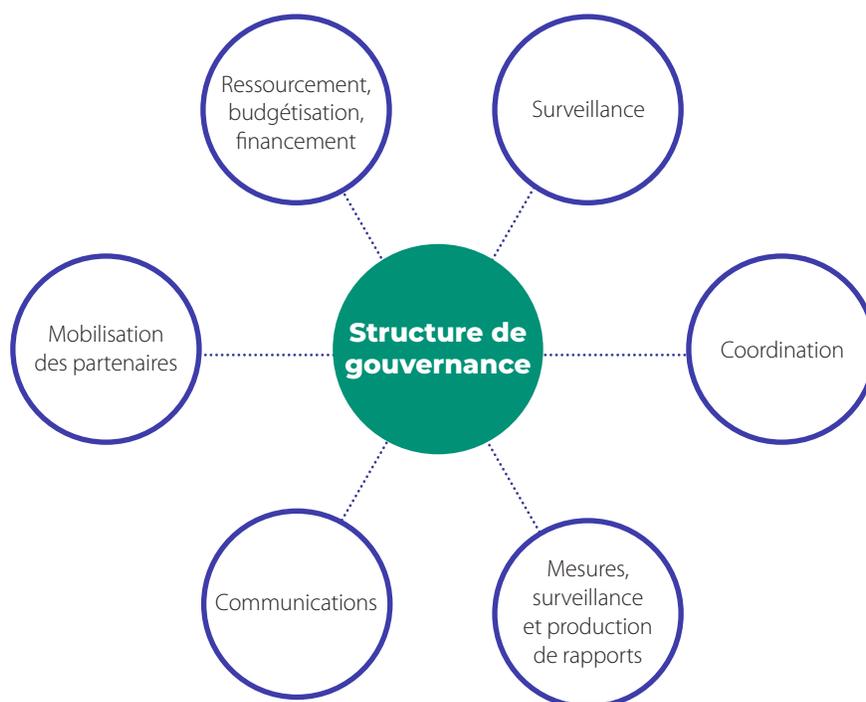
Structure de gouvernance et caractéristiques structurelles

Les structures efficaces des partenariats intersectoriels présentent généralement les six caractéristiques clés illustrées à la figure 6²¹ :

- un **organe de surveillance** ou groupe de direction responsable de la prise de décisions;
- un **coordonnateur ou un secrétariat** pour appuyer la facilitation et la coordination;
- un cadre de **mesure et de suivi** des efforts du partenariat;
- des mécanismes de **communication** des efforts;
- une approche en matière d'interaction régulière **avec les partenaires**;
- des **ressources en personnel et/ou le financement** du travail du partenariat.



Figure 6. Structure de gouvernance et caractéristiques structurelles des partenariats



Il est possible d'officialiser la structure de gouvernance par le truchement d'une entente entre partenaires et de s'en inspirer pour progresser dans le sens des objectifs en matière de climat et d'équité. Voici les outils courants d'officialisation de la structure : protocole d'entente (PE), protocole d'accord (PA), accord de contribution, cadre de référence ou accord de partenariat. Dans les partenariats faisant intervenir une municipalité, celle-ci peut jouer le rôle d'organisme de réglementation, de coordonnateur/facilitateur, de courtier, de bailleur de fonds, de responsable, de fournisseur de programmes/services, de responsable de la mise en œuvre de la réduction des GES, d'éducateur/d'agent de renforcement quant aux capacités, de partenaire stratégique, de consultant, d'initiateur, de défenseur, d'innovateur, ou d'une combinaison de tous ces éléments.

Surveillance

Explication

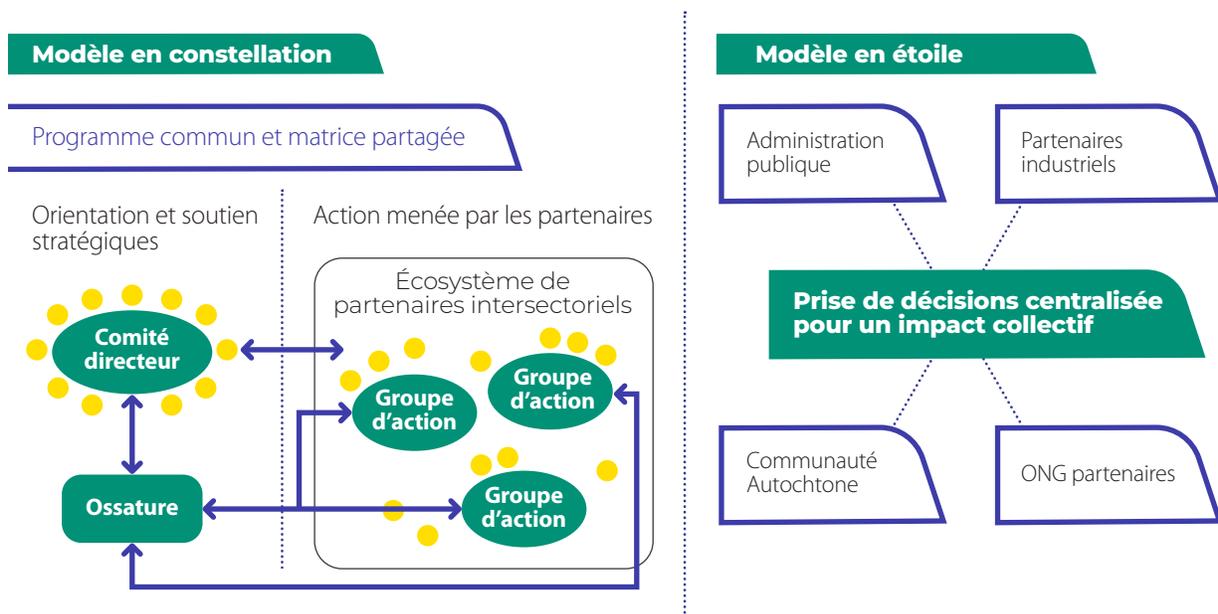
La surveillance définit le cadre dans lequel s'inscrivent les efforts déployés par le partenariat pour atteindre les objectifs communs. Elle consiste à prendre des décisions et à faire un suivi du travail d'un ou de plusieurs partenaires. En règle générale, la surveillance est assurée par le ou les partenaires ayant établi le partenariat, ou encore par le partenaire qui contribue le plus aux ressources et/ou au financement, comme une municipalité.

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

L'organe de surveillance d'un partenariat variera selon son orientation. Par exemple, de nombreux partenariats communautaires sont gérés par un comité directeur ou par un organe de surveillance équivalent composé d'un sous-ensemble de partenaires. À l'inverse, la surveillance des partenariats à vocation sectorielle a plutôt tendance à être exercée par un petit groupe de partenaires (la municipalité jouant un rôle de premier plan) qui appliquent une approche moins formelle que celle employée par les comités directeurs, tandis que les partenariats axés sur des projets sont généralement supervisés par un partenaire principal qui, le plus souvent, se trouve être la municipalité.

Dans les partenariats d'envergure, la structure de gouvernance définit la relation entre l'organe de surveillance et les autres partenaires, deux des configurations structurelles les plus importantes étant le modèle en constellation et le modèle en étoile (voir la figure 7)^{22,23,24}. Le modèle en constellation repose sur un comité directeur, un groupe central d'employés chargé de faciliter la coordination (l'épine dorsale) et des groupes d'action (comme des groupes de travail pour des cheminements ou des projets particuliers). En revanche, dans le modèle en étoile, le pouvoir décisionnel est concentré entre les mains d'une seule entité, comme une municipalité. Malgré cette centralisation de la prise de décisions, le modèle en étoile accorde toujours la priorité à une vision commune et à une action collective, la mobilisation des partenaires étant gérée de façon centralisée. Les municipalités peuvent adopter l'une ou l'autre de ces configurations ou un mélange des deux, selon la façon dont elles souhaitent aborder le processus décisionnel et définir le rôle des partenaires. Cependant, le modèle de constellation est davantage aligné sur une optique d'équité étant donné que la distribution du pouvoir est plus uniforme.

Figure 7. Configurations structurelles des partenariats



Adapté de l'Institut Tamarack.²⁵

L'approche de surveillance du partenariat étant décidée à l'étape de la constitution et de la planification, il est essentiel d'inclure les groupes méritant l'équité et les détenteurs de droits dès le début du projet. La définition de la surveillance dès les premières étapes fournit un cadre pour la prise de décisions pendant toute la durée du partenariat et affecte des partenaires particuliers chargés de veiller à ce que le travail du partenariat soit mené à terme. Le véritable travail de surveillance du partenariat intervient habituellement aux étapes de la mise en œuvre et de l'évaluation. La surveillance est alors axée sur le suivi des progrès et sur l'évaluation des résultats, ainsi que sur l'évaluation du fonctionnement du partenariat et l'assurance que les ressources nécessaires sont disponibles.

Le cas d'espèce n° 5 décrit le Partenariat Climat Montréal et son approche en matière de surveillance.

Cas d'espèce n° 5. Exemple de surveillance au sein d'un partenariat



Partenariat Climat Montréal, Montréal (Qc)

Le Partenariat Climat Montréal est une initiative indépendante qui regroupe plus d'une centaine d'organismes économiques, communautaires, institutionnels, syndicaux et philanthropiques. Sa mission est de mobiliser les acteurs essentiels de la communauté en vue de réduire les émissions de GES de 55 % d'ici 2030 et de mettre Montréal sur la voie de la carboneutralité d'ici 2050. Le partenariat est structuré selon le modèle de réseau en étoile, qui est relativement souple et agile et qui est lié sur le plan administratif à la Fondation du Grand Montréal. Sur le plan de l'organisation, le partenariat est composé d'une équipe interne permanente (six employés) appuyée par un comité exécutif composé des partenaires principaux. Le comité de direction est formé des personnes qui font partie du partenariat depuis sa création et qui ont aidé à créer et à entretenir la vision du partenariat. On retrouve également un comité directeur plus important composé de 10 à 15 dirigeants qui agissent comme ambassadeurs du partenariat et qui font office de moteur de l'action climatique auprès des partenaires et de la communauté en général. Les partenaires qui ne sont pas représentés aux comités exécutifs ou directeurs sont membres de divers groupes de travail, lesquels sont appuyés par le partenariat dans le travail fondamental de mobilisation dans la lutte contre les changements climatiques. Ces partenaires participent également aux travaux du partenariat à l'occasion du Sommet Climat Montréal qui est un événement annuel. La municipalité, qui siège au comité directeur, contribue au financement et à la mise en œuvre de certaines des initiatives du partenariat.

Site Web : <https://climatmontreal.com/>

Coordination

Explication

Les activités du partenariat peuvent être coordonnées par un secrétariat composé d'employés qui se consacrent à appuyer les efforts du partenariat en fournissant un soutien administratif et en gestion de projet. Parfois, le personnel est seul responsable de la coordination, tandis que d'autres ne consacrent qu'une partie de leur temps au soutien de la coordination. Celle-ci peut être assurée soit par un secrétariat hébergé, soit par un secrétariat distinct. Dans le cas d'un secrétariat hébergé, la coordination relève d'un partenaire principal, comme c'est le cas d'un secrétariat dirigé par une municipalité. En revanche, dans le cas d'un secrétariat distinct, la coordination est organisée par une tierce partie. Il est essentiel de définir le rôle du secrétariat pour bien s'entendre sur les attentes. Les secrétariats peuvent apporter un soutien en matière de prise de décisions, de communications, de mesure et de suivi des progrès, de mobilisation des partenaires ainsi que d'établissement du budget et de mobilisation des ressources.

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

La coordination d'un partenariat doit être traitée différemment selon le domaine d'intérêt. Pour les partenariats communautaires, la coordination peut être assurée par la municipalité ou par une organisation non gouvernementale locale. Dans les partenariats sectoriels ou axés sur des projets, la coordination est normalement gérée par la municipalité, mais elle peut aussi l'être par une organisation non gouvernementale, par un établissement d'enseignement ou par une autre entité gouvernementale.

La coordination des efforts déployés au niveau d'un partenariat est déterminée à l'étape de la constitution du groupe. La définition de la coordination à cette étape initiale détermine qui en sera responsable, ce qui facilite donc la planification, les activités à mener tout au long de la durée du partenariat et les attentes à entretenir en ce qui a trait aux activités qui seront coordonnées centralement. À l'étape de la mise en œuvre et de l'évaluation, la coordination est davantage axée sur la facilitation des activités du partenariat et le soutien de l'évaluation.

Le cas d'espèce n° 6 décrit en détail la coordination du partenariat HalifACT à Halifax (N.-É.). Du point de vue de l'équité, ce partenariat favorise explicitement l'inclusion des diverses communautés.

Cas d'espèce n° 6. Exemple de coordination au sein d'un partenariat



Partenariat HalifACT, Halifax (N.-É.)

Le partenariat HalifACT est un partenariat communautaire ambitieux qui appuie le plan d'action sur les changements climatiques de HalifACT, lequel vise à réduire les émissions de GES (carboneutralité d'ici 2050) et à promouvoir l'inclusion sociale et la collaboration avec divers groupes et collectivités. Les activités du partenariat sont coordonnées par un secrétariat hébergé par la municipalité régionale d'Halifax, soit l'équipe HalifACT. Les coordonnateurs du programme agissent à titre de médiateurs/d'agents de liaison entre les partenaires, ce qui permet d'affecter le personnel et les ressources aux efforts du partenariat et donc de faire en sorte que le travail demeure une priorité et progresse normalement. À l'heure actuelle, HalifACT compte une trentaine d'employés dédiés qui fournissent également un soutien en matière de coordination, notamment au titre des tâches administratives, des communications, des rapports d'étape et des demandes de financement. HalifACT est composé de plus de 250 partenaires, et de nouveaux partenaires sont ajoutés au fur et à mesure que les travaux progressent.

Site Web : <https://www.halifax.ca/about-halifax/environment-climate-change/halifact-acting-climate-together>

Mesures, surveillance et production de rapports

Explication

La pratique exemplaire consiste à établir un système ou un processus de mesure, de surveillance et de production de rapports sur les progrès, sous la direction de l'organe de surveillance, du secrétariat ou d'un partenaire en particulier. Le terme « mesures » s'entend de la collecte de données, généralement réalisée à partir d'indicateurs de progrès prédéterminés, tandis que le mot « surveillance » désigne les systèmes mis en œuvre dans l'évaluation continue de l'action climatique équitable à l'échelle locale, dont la révision éventuelle des plans²⁶. La surveillance est essentielle à la prise de décisions stratégiques dans la durée, à l'évaluation suivie des progrès de l'action climatique, à l'équité des processus et des résultats et à la délimitation du champ des possibles. La « production de rapports » revient à déclarer à l'externe les inventaires d'émissions de GES et les autres mesures liées au climat et à l'équité. La production de rapports est essentielle pour fournir aux parties prenantes des informations et des résultats précis concernant les actions climatiques²⁷. Le système établi devrait définir le format et la fréquence des mesures, de la surveillance et de la production de rapports, ainsi que les personnes responsables de chaque tâche.

Les mesures, la surveillance et la production de rapports assurent la **reddition de comptes**, qui joue un rôle important en matière d'utilisation efficace des ressources, de présentation des progrès tangibles accomplis et d'inspiration en matière d'action climatique. Les partenariats doivent rendre des comptes à leurs bailleurs de fonds, à leurs partenaires et à la collectivité en général. Des objectifs climatiques, des objectifs d'équité et des indicateurs clés de performance clairement définis permettent aux partenariats d'évaluer efficacement leurs parcours dans le sens des objectifs communs, ce qui passe par une définition du succès et par la mesure des progrès par rapport à cette définition. Par ailleurs, il est fondamental de recourir aux enseignements tirés pour renseigner le travail de surveillance. La mise en place des mesures, de la surveillance et de la production de rapports exige que les partenaires s'entendent sur des cibles et des échéanciers pour les objectifs communs, et établissent conjointement les moyens par lesquels les cibles seront atteintes, ce qui s'entend des indicateurs de progrès vers l'atteinte des cibles et des ressources à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs convenus.

La mesure et la surveillance de l'équité sont essentielles, car elles garantissent l'intégration de l'équité non seulement au début du partenariat, mais aussi tout au long de sa durée. Pour en savoir plus sur les différents types d'objectifs et d'actions en matière d'équité, consulter la section « Considérations relatives à l'équité » du présent guide. Des efforts sont certes déployés pour déterminer des indicateurs clés de performance en lien avec les objectifs d'équité, mais il s'agit d'un domaine qui en est encore à ses balbutiements.

Un partenariat vise à atteindre des résultats précis par les activités dont il est le siège. Il est possible de produire des rapports sur les intrants, les mesures, les extrants et/ou les résultats en partageant des récits qualitatifs de même que des informations sur les indicateurs quantitatifs et sur les progrès accomplis²⁸. Divers types de résultats peuvent s'avérer intéressants, notamment ceux axés sur le plan (soit relatifs aux objectifs du plan stratégique du partenariat), ceux axés sur les processus, ceux axés sur les partenaires (en ce qui a trait à leurs objectifs), ceux centrés sur les personnes (en ce qui a trait aux représentants des partenaires ou au personnel du partenariat), ceux axés sur les parties prenantes externes (dans le cas des objectifs des non-partenaires, comme les autres services gouvernementaux ou les bailleurs de fonds), et ceux axés sur la collectivité (de façon plus générale).^{29, 30, 31}

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

Les approches en matière de mesures, de surveillance et de production de rapports sont semblables d'un partenariat à l'autre, qu'il soit axé sur la collectivité, sur un secteur ou sur un projet, bien qu'elles aient tendance à varier en complexité. Dans le cadre des partenariats à l'échelle communautaire, les mesures, la surveillance et la production de rapports sont effectuées à plus grande échelle, les répercussions à l'échelle de la collectivité et les mesures prises par les partenaires étant des résultats clés. Dans tous les types de partenariats, la surveillance relève normalement de l'organe de surveillance, tandis que les mesures et la production de rapports sont habituellement dirigées par une équipe de coordination. Les partenariats avec les universités peuvent être utiles pour la mesure et l'interprétation des données, car ces établissements possèdent une expertise dans ce type de recherche.

Idéalement, l'approche à suivre en ce qui a trait aux mesures, à la surveillance et à la production de rapports est définie lors des étapes de la constitution et de la planification, tandis que le travail relatif aux mesures, à la surveillance et à la production de rapports intervient aux étapes de mise en œuvre et d'évaluation. Au besoin, l'approche peut aussi être définie et/ou peaufinée à ces étapes ultérieures.



Le cas d'espèce n° 7, qui est celui du partenariat ClimateActionWR de la région de Waterloo, illustre l'importance des mesures, de la surveillance et de la production de rapports.

Cas d'espèce n° 7. Exemple de structure pour ce qui est des mesures, de la surveillance et de la production de rapports dans le cadre d'un partenariat



ClimateActionWR, Waterloo (Ont.)

ClimateActionWR est un partenariat communautaire d'action climatique qui réunit des organismes locaux, des membres de la collectivité et des municipalités de la région de Waterloo (Ont.). Les données sur les GES sont recueillies et analysées dans le cadre d'un inventaire communautaire, et ClimateActionWR en fait rapport tous les cinq ans. ClimateActionWR exploite une plateforme en ligne appelée TransformWR Progress Dashboard, qui vise à mesurer l'application et les progrès des mesures climatiques et de la production de rapports à ce sujet. Deux partenaires locaux, Sustainable Waterloo Region (SWR) et Reep Green Solutions (RGS), coordonnent les contributions aux rapports qu'ils produisent sur les répercussions du projet et qu'ils présentent chaque année aux conseils municipaux et régionaux. Il convient de souligner que ces deux rapports comportent des sections consacrées aux répercussions particulières du programme. Les indicateurs clés de performances (ICP) servent à évaluer la performance, la réduction des émissions de GES par les collectivités étant le principal IRC. D'autres indicateurs sont également évalués régulièrement dont le financement et l'aboutissement de la mise en œuvre du plan. Tous les conseils municipaux ont adopté une cible de réduction des émissions de 50 % d'ici 2030 et d'au moins 80 % d'ici 2050, ainsi que des mécanismes de reddition de comptes par le truchement des rapports sur les répercussions. Toutefois, les données disponibles pour certains sujets sont encore limitées.

Pour plus de détails sur ce partenariat, voir les cas d'espèce exemplaires plus loin dans le présent guide.

Site Web : <https://climateactionwr.ca>

Communications

Explication

Les partenariats doivent s'entendre sur des pratiques de communication en vue de mobiliser les partenaires et le public. Ces pratiques établissent les canaux et la fréquence des communications, ainsi que les stratégies de mobilisation des partenaires, la reconnaissance des participations et la résolution des conflits. Les communications peuvent être gérées par le secrétariat ou par des partenaires désignés qui sont équipés pour appuyer les communications du partenariat.

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

Les partenariats, qu'ils soient à vocation communautaire ou sectorielle, ou axés sur des projets, font appel à des communications semblables, mais la fréquence et le format de leurs démarches sur ce plan varient. Dans le cadre de partenariats communautaires, les communications sont menées à plus grande échelle, elles font intervenir un plus grand nombre de partenaires et elles doivent correspondre à l'ampleur prévue des répercussions. En conséquence, les voies utilisées peuvent être plus avancées et une approche plus explicite de la résolution des conflits peut être adoptée. Les communications sont généralement gérées par le secrétariat. Toutefois, dans le cas des partenariats axés sur un secteur ou un projet, les communications peuvent être gérées par le secrétariat ou par un partenaire disposant des ressources voulues à cette fin.

L'approche de communication du partenariat est définie aux étapes de la constitution et de la planification, puis elle est raffinée aux étapes de la mise en œuvre et de l'évaluation. Les communications s'adressent généralement à un auditoire interne (comme les partenaires et le conseil municipal) et externe (comme la collectivité). Le fait de définir les pourtours de la communication dès le début permet de disposer d'un cadre pour établir des liens suivis avec les partenaires et pour échanger des données avec les partenaires et la collectivité tout au long du partenariat. En outre, cette définition précoce de l'approche en matière de communications dès le début est utile pour déterminer quels partenaires seront responsables de la gestion du processus. La communication devrait être continue pendant les quatre étapes du partenariat (c.-à-d. constitution, planification, mise en œuvre et évaluation). Au cours des étapes de mise en œuvre et d'évaluation, les communications devraient mettre l'accent sur la production de rapports sur les progrès et sur les résultats du travail, sur la célébration des réussites et sur les occasions d'établir des liens.

Prise en compte spécifique des savoirs et modes de communication Autochtones

En ce qui concerne les partenariats faisant intervenir des partenaires Communautés Autochtones, la pratique exemplaire consiste à élaborer des procédures spécifiques destinées à favoriser l'accès à des données sur le soutien à la souveraineté et les savoirs Autochtones, à les collecter et à les stocker³². De plus, il est essentiel de reconnaître que les Communautés Autochtones détiennent leurs données en propre. Un modèle bien connu de gestion des données Autochtones qui appuie la souveraineté des communautés est celui des principes PCAP® (propriété, contrôle, accès et possession) des Premières Nations. Il convient aussi de consacrer une partie du plan de communication et des lignes directrices aux priorités, aux réflexions et aux suggestions des partenaires Autochtones. Qui plus est, il faut s'assurer que tous les extraits mentionnant des contributions Autochtones ou renvoyant à ces contributions sont correctement attribués, partagés avec la communauté et conçus pour être accessibles et utilisables par les membres de la communauté et les partenaires. Il faudrait aussi tenir compte des commentaires qui peuvent ne pas être rattachés à des objectifs précis du partenariat d'action climatique, mais qui pourraient être importants pour d'autres projets municipaux.

Le cas d'espèce n° 8 met en évidence un partenariat à Canmore (Alb.) qui illustre une stratégie de communication. Du point de vue de l'équité, ce partenariat vise directement à inclure les détenteurs de droits et d'autres parties prenantes.



Cas d'espèce n° 8. Exemple de structure de communication au sein d'un partenariat



Partenariat Climate Emergency Action Plan, Canmore (Alb.)

Élaboré dans le cadre d'un partenariat communautaire, le Plan d'urgence climatique (PUC) de la Ville de Canmore vise à actualiser sa cible de réduction des émissions de GES afin de l'harmoniser avec l'objectif fédéral qui est d'atteindre la carboneutralité d'ici 2050. À cette fin, la Ville de Canmore a établi de solides systèmes et processus de communication visant à faciliter une collaboration, une transparence et une coordination efficaces. Le partenariat s'appuie sur une combinaison de voies de communication structurées et informelles, notamment sur des réunions en personne, des documents partagés, des courriels, des appels téléphoniques et des mises à jour propres au projet. Ces divers formats de communication répondent aux besoins particuliers du public et des parties prenantes/détenteurs de droits, ce qui favorise une collaboration efficace, la transparence et l'harmonisation des efforts dans le sens des objectifs communs. Les systèmes et processus de communication du partenariat accordent la priorité à un dialogue régulier, à l'échange d'informations et à la collaboration pour assurer l'harmonisation avec les objectifs communs, ce qui contribuera au succès du partenariat et de ses initiatives. Les communications reposent sur des réunions régulières et des plateformes partagées, le degré de formalité variant d'un intervenant ou d'un titulaire de droits à l'autre.

À l'étape de la constitution et de la planification, le dialogue continu a pris la forme de réunions mensuelles régulières lors desquelles il était question des progrès, des défis, des possibilités et des prochaines étapes. De plus, des consultations en personne et en ligne ont été menées pour recueillir les commentaires du public. Une plateforme centrale partagée pour le stockage des rapports, des documents et des mises à jour a également été utilisée afin d'améliorer la transparence et l'accessibilité pour les partenaires.

À l'étape de la mise en œuvre, des réunions régulières regroupant les principaux partenaires communautaires ont eu lieu, et la communication et la mobilisation ont été intensifiées pour donner suite à des recommandations précises. Des réunions annuelles avec les directeurs municipaux ont également lieu pour faire le point sur l'état d'avancement et présenter un rapport au conseil dans le cadre de la mise à jour annuelle de l'inventaire des GES et du PUC. Ce système de communication structuré permet d'échanger des informations en temps opportun et de prendre des décisions communes, ce qui assure l'harmonisation avec les objectifs du projet et encourage une plus grande mobilisation des partenaires. Le partenariat accorde la priorité à la communication proactive, au dialogue ouvert et au respect mutuel qui sont considérés comme des éléments clés des mécanismes de résolution des conflits. Grâce à une culture reposant sur la transparence et la collaboration, les conflits peuvent être abordés de manière constructive, ce qui permet au partenariat de surmonter les défis et de maintenir des relations de travail productives.

Site Web : <https://www.canmore.ca/your-community/environmentandclimate/climatechange>



Mécanisme de mobilisation des partenaires

Explication

Le mécanisme de mobilisation des partenaires tient compte de la taille du partenariat et de la diversité de ses membres lorsqu'il s'agit de définir la fréquence de mobilisation et les rôles des partenaires, ainsi que le recrutement de nouveaux acteurs. Il est essentiel de définir clairement le rôle des partenaires (en ce qui a trait à la mobilisation et à la prise de décisions) pour que les partenaires se mobilisent et participent aux efforts du partenariat.

Il est également important de tenir compte de la façon dont l'espace est créé pour inclure divers partenaires. Il est en outre essentiel de prendre le temps d'élaborer clairement la composition des partenariats pour assurer une représentation équitable et un équilibre des pouvoirs. De plus, certains partenaires peuvent être plus en mesure de participer activement au partenariat que d'autres. Par exemple, de nombreux partenaires importants n'ont pas les moyens de participer ou n'ont pas le temps de faire du bénévolat. Il se peut donc que les invitations à ces partenaires ne permettent pas de parvenir aux nombres souhaités; des mesures de soutien particulières pourraient être nécessaires pour appuyer la mobilisation des partenaires.

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

Les approches de mobilisation des partenaires varient selon le domaine d'intérêt du partenariat. Dans les partenariats communautaires, la mobilisation de tous les partenaires peut être moindre, avec un sous-ensemble de partenaires qui se montreront plus actifs au titre de la mobilisation. Dans le même ordre d'idées, les attentes des partenaires sont formellement énoncées dans le cadre de partenariats communautaires, différents partenaires assumant des responsabilités différentes en matière de mobilisation. Dans le cadre de ces partenariats, il devient important d'offrir aux nouveaux partenaires l'occasion de se mobiliser à des intervalles précis pour promouvoir l'inclusivité et l'ouverture aux changements au sein de la collectivité. En revanche, les partenariats axés sur un secteur ou un projet sont plutôt caractérisés par une mobilisation plus régulière des partenaires, et ils ne sont pas toujours assortis d'attentes formelles quant au rôle de chaque partenaire. Ces attentes peuvent plutôt être communiquées par des moyens moins formels, comme lors de réunions ou de conversations. Néanmoins, le fait d'avoir la possibilité de s'appuyer sur un mandat écrit peut être utile pour favoriser l'intégration des nouveaux employés, même si l'organisation partenaire demeure la même.

La mobilisation des partenaires commence aux étapes de la constitution et de la planification du partenariat. De plus, l'approche pour mobiliser de nouveaux partenaires et la responsabilité de gérer le processus d'intégration sont également définies à ces étapes. Il est très important de faire participer les partenaires aux étapes de la constitution et de la planification du partenariat, en particulier à celles de la conception et du perfectionnement des stratégies d'action, pour établir les attentes des uns et des autres. Le travail de mobilisation des partenaires se fait aux étapes de la mise en œuvre et de l'évaluation, surtout pour ce qui est de la mise en œuvre des actions climatiques et de la poursuite des objectifs climatiques. Lors des étapes de mise en œuvre et d'évaluation, les partenaires sont également invités à rendre compte du travail effectué, à présenter des informations et des connaissances, et à partager des apprentissages pour faciliter l'évaluation du partenariat.

Considérations particulières relatives à la mobilisation des Autochtones

S'agissant de mobilisation des Autochtones, une réflexion sur d'autres aspects s'impose. Premièrement, il est important que l'initiateur du partenariat connaisse bien les récits, le vécu, les points de vue et les protocoles des Peuples Autochtones de sa région. Idéalement, tous les partenaires devraient être au fait du parcours et des savoirs Autochtones, ainsi que de l'effet de leur propre passé colonial sur les Peuples Autochtones (comme l'enracinement colonial des municipalités dans le contexte canadien). La municipalité dont un membre du personnel est responsable de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ou des relations avec les Autochtones devra commencer par le consulter. Pour la mobilisation, elle devra avoir recours à des approches tournées vers les Autochtones plutôt que s'attendre à ce que ces derniers participent en vertu d'une approche de colonisation. Une fois le travail de mobilisation commencé, des échéanciers souples s'imposeront éventuellement et il faudra prendre des mesures pour créer un espace sûr pour la mobilisation des Autochtones. Il faudra effectuer des vérifications continues et communiquer des mises à jour sur le processus et les activités aux partenaires Autochtones. Il sera également utile de réserver des fonds en fonction de ce que prévoit le protocole local (c.-à-d. honoraires, cadeaux, subventions de voyage, garde d'enfants, etc.). Le lecteur trouvera de plus amples renseignements sur la mobilisation des Autochtones à la section « Pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones » du présent guide.

Le cas d'espèce n° 9 décrit en détail le partenariat Climate Connections Trail de Kamloops (C.-B.), qui traite de la participation des partenaires tout au long du partenariat. De plus, ce partenariat comporte des objectifs d'équité explicites et illustre la mobilisation des Autochtones.

Cas d'espèce n° 9. Exemple de mobilisation des partenaires



Partenariat Climate Connections Trail, Kamloops (C.-B.)

Le partenariat Climate Connections Trail (Sentier des connexions avec le climat) de West Highlands Park a été établi pour soutenir les efforts de la ville de Kamloops en matière de sensibilisation aux changements climatiques, y compris le plan communautaire d'action climatique. Le projet Climate Connections Trail offre aux résidents un moyen unique de s'informer sur les changements climatiques, les écosystèmes locaux et les savoirs traditionnels, tout en les amenant à réfléchir sur leurs propres liens avec l'environnement. L'un des principaux objectifs d'équité du projet était de faire en sorte que les informations soient accessibles, attrayantes et instructives pour une population diversifiée comprenant des enfants. Neuf partenaires issus de diverses régions ont veillé à ce que le projet soit ancré dans la communauté et puisse inspirer l'action et l'apprentissage à l'échelon local. Chaque partenaire disposait de son propre cadre d'évaluation de la réussite et appliquait une mobilisation de moyenne à élevée. Cette mobilisation comprenait une approche fondée sur les relations (par exemple, avec le partenaire Autochtone qui a apporté ses savoirs traditionnels). Tous les efforts de mobilisation ont été menés par la ville, dans le respect des protocoles, des savoirs et des processus Autochtones. Ce respect a fini par obtenir l'aval des gardiens du savoir, du chef et du conseil Tk'emlúps te Secwépemc. Les partenaires ont été recrutés sur la base de leurs relations existantes et de leurs ressources internes, ou en fonction de l'adéquation entre la mission et les ressources. Des bilans réguliers ont été réalisés par courrier électronique et lors de réunions en personne. Les partenaires avaient des rôles spécifiques à jouer (comme la création de contenu, le retour d'informations et la convocation de la communauté), ce qui a permis à la ville d'atteindre le but et les objectifs du projet. Depuis le lancement officiel de Climate Connections Trail en 2023, la ville travaille avec ses partenaires pour amplifier les répercussions du projet, notamment en proposant aux enseignants et aux élèves des visites interactives de Climate Connections Trail.

Site Web : www.Kamloops.ca/ClimateAction

Mobilisation des ressources, établissement du budget et financement

Explication

Les participants à un partenariat efficace s'entendent sur les processus de mobilisation des ressources, d'établissement des budgets et de financement. La mobilisation des ressources renvoie normalement au temps consacré par le personnel; l'établissement du budget concerne habituellement le processus de détermination des besoins financiers et des sources probables de revenus; et le financement renvoie au processus d'obtention du financement requis. Le financement et la mobilisation des ressources touchent au fonctionnement du partenariat et aux coûts associés aux projets/initiatives entrepris par le partenariat ou les partenaires.

Bien que les sources de revenus varient, il se trouve que les municipalités sont le plus souvent les principales sources de financement et de ressources pour les partenariats locaux d'action climatique, outre qu'elles font office d'organe responsable et de siège du secrétariat. Il existe également des processus visant à encourager les partenaires à financer eux-mêmes des initiatives qui favorisent l'action climatique au sein de leurs organisations et collectivités. Les grands établissements et entreprises sont généralement en mesure de donner forme à une vision commune grâce à leurs propres budgets et opérations, et les organismes sans but lucratif peuvent être en mesure d'harmoniser leurs contributions avec leurs programmes financés ou de les lier à des collectes de fonds futures. Dans bien des cas, les partenaires peuvent donner de leur temps sous la forme de contributions en nature. Cela dit, il est important de noter que tous les partenaires ne sont pas dans la même situation sur le plan financier et que certains d'entre eux auront besoin de soutien pour se mobiliser ou pour agir pour le climat. De plus, certaines initiatives de plus grande envergure devront faire l'objet d'une mobilisation de fonds, comme la sollicitation de subventions auprès de la FCM, de la province ou du fédéral.

Selon les sources de financement et les ressources disponibles, des mandats explicites pourront fournir une orientation pour les activités du partenariat et un processus de compte rendu sur l'utilisation des fonds et des ressources. C'est là un aspect clé, car sous l'angle de l'équité, le pouvoir dont dispose le bailleur de fonds (surtout s'il est également partenaire) peut être source de tensions si cet aspect n'est pas explicitement pris en compte.

Répercussions de la conception à l'étape de l'établissement de la raison d'être et de la portée du partenariat

Les approches en matière de mobilisation des ressources, d'établissement du budget et de financement sont essentiellement les mêmes d'un partenariat à l'autre, qu'il soit communautaire, sectoriel ou axé sur des projets. Dans tous les cas, la mobilisation des ressources est gérée par l'organe de surveillance et/ou par les partenaires eux-mêmes (pour les contributions autofinancées).

L'approche en matière de mobilisation des ressources et de financement est établie aux étapes de la constitution et de la planification du partenariat. La définition de cette approche aux premières étapes du partenariat revient à dresser un cadre de gestion des ressources et du financement, ainsi que de reddition de compte quant à leur utilisation tout au long du partenariat. Les ressources sont obtenues et fournies aux étapes de la constitution et de la planification, ainsi qu'aux étapes de la mise en œuvre et de l'évaluation. Au cours des étapes de mise en œuvre et d'évaluation, l'utilisation des ressources est examinée, et la collecte de fonds se poursuit pour appuyer les initiatives et les activités du partenariat.

Les cas d'espèce n^{os} 10 et 11 décrivent en détail deux partenariats différents ainsi que leurs ressources et sources de financement. Alors que le premier cas est dirigé par une administration municipale, le deuxième est mené par un comité directeur de huit organismes, dont le personnel travaille directement pour le partenariat. Du point de vue de l'équité, le partenariat du projet pilote sur les matières organiques dans les écoles tient explicitement compte de la mobilisation des jeunes (y compris les jeunes Autochtones) à cet égard, tandis que le partenariat Climate Change Connection met l'accent sur le soutien aux groupes mal desservis (aînés, personnes handicapées, jeunes, nouveaux arrivants).

Cas d'espèce n° 10. Premier exemple d'approche en matière de mobilisation des ressources et du financement



Partenariat School Organics Pilot, Saskatoon (Sask.)

Le partenariat School Organics Pilot (projet pilote de réacheminement des déchets organiques scolaires) de la Ville de Saskatoon était un petit partenariat entre l'administration municipale, l'administration des écoles publiques de la ville, le conseil des écoles catholiques et le centre de démonstration en éducation de la petite enfance. Il se voulait une réponse à la récupération des déchets solides et aux cibles du plan Solid Waste Reduction and Diversion adopté par le conseil municipal. Le partenariat visait à évaluer la collecte des déchets organiques dans les écoles afin d'éclairer l'élaboration de règlements en la matière. Pour ce faire, les écoles ont mesuré la production de déchets organiques dans les lieux consacrés à la préparation des aliments, comme les cafétérias, les programmes de nutrition et les classes d'études sur les aliments. Le partenariat a tenu compte des défis uniques auxquels font face les écoles du centre-ville et a encouragé la participation des jeunes, notamment des jeunes Autochtones. Les travaux ont été financés par la Ville de Saskatoon, entre autres sous la forme d'un financement pour la collecte des déchets. À titre de partenaire principal, la Ville a supervisé le processus de mobilisation des ressources, d'établissement du budget et de financement, deux employés de la municipalité étant affectés au soutien du partenariat dans le cadre de leurs travaux de récupération des déchets. Les partenaires scolaires étaient responsables de la gestion des déchets au niveau de leurs établissements dans le cadre du projet pilote, tandis que la municipalité surveillait et évaluait régulièrement la collecte des déchets organiques, ainsi que la production de rapports à leur sujet.

Site Web : www.saskatoon.ca/businessorganics

Cas d'espèce n° 11. Deuxième exemple d'approche en matière de mobilisation des ressources et du financement



Partenariat Climate Change Connection, Winnipeg (Man.)

Climate Change Connection (connexion changements climatiques) est un partenariat qui offre éducation, solutions et réseautage sur le thème des changements climatiques au Manitoba. Il vise à accroître la sensibilisation aux changements climatiques et à faciliter les mesures visant à réduire les émissions de GES ainsi qu'à bâtir des collectivités résilientes face aux changements climatiques. Le partenariat met également l'accent sur l'accessibilité et la diversité des participants, ainsi que sur le soutien des groupes mal desservis (aînés, personnes handicapées, jeunes, nouveaux arrivants) en fournissant des ressources et un accès à des solutions. Le partenariat est financé grâce à des dons et à des subventions, comme celles de la Winnipeg Foundation, et il est soutenu par Makeway qui est un organisme de bienfaisance. Ce financement permet de réunir des partenaires qui se partagent des informations, des ressources et un soutien opérationnel dans le but d'établir des réseaux et d'échanger des connaissances. Climate Change Connection a trois employés dont la tâche est de soutenir les efforts du partenariat; de plus, le comité directeur est composé des huit partenaires principaux, soit la Ville de Winnipeg, le Centre for Indigenous Environmental Resources, Fort Whyte Alive, le Green Action Centre, les chambres de commerce du Manitoba, l'Université du Manitoba, l'Institut international du développement durable et Keystone Agricultural Producers. D'autres partenaires participent à divers aspects des projets découlant du travail du partenariat.

Site Web : <https://climatechangeconnection.org/>

L'orientation, la taille et l'étape du partenariat peuvent aider à déterminer la structure qui convient le mieux. Le tableau 1 résume l'objectif/l'échelle des six considérations de conception.

Tableau 1. Résumé des structures de partenariat par thème/échelle (fondé sur 12 partenariats)

	Communautaire	Sectoriel	Projet
Surveillance (prise de décisions)	<ul style="list-style-type: none"> Comité directeur ou organe équivalent chargé de la prise de décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> Habituellement menée par un petit groupe de partenaires, la municipalité jouant un rôle de premier plan. 	<ul style="list-style-type: none"> Peut être supervisée par un partenaire principal, de préférence la municipalité, compte tenu de sa capacité en matière de ressources.
Coordination (secrétariat)	<ul style="list-style-type: none"> Organisée par la municipalité, une fondation communautaire ou un organisme non gouvernemental qui s'engage à fournir un soutien dévoué au personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> Peut être gérée par le partenaire principal ou cogérée par la municipalité et une organisation non gouvernementale. 	
Mesures, surveillance et production de rapports	<ul style="list-style-type: none"> Réalisées à plus grande échelle, les progrès réalisés dans l'ensemble de la collectivité étant un aspect clé des résultats. Système plus complet. Peut être dirigé par l'organisme de surveillance, avec le soutien du secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuées à une échelle comparativement plus petite, l'accent étant mis sur les progrès liés à des domaines précis (secteur, quartier, etc.). Peuvent être dirigées par la municipalité. 	
Communications	<ul style="list-style-type: none"> Réalisées à plus grande échelle avec un plus grand nombre de partenaires, conformément au plan communautaire et aux répercussions prévues pour l'ensemble de la collectivité. Les canaux utilisés peuvent être plus avancés, et une approche plus explicite de la résolution des conflits est souvent adoptée. Peuvent être gérées par le secrétariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Effectuées à une échelle comparativement plus petite, en harmonie avec les objectifs du partenariat. Les efforts de communication peuvent être gérés par le secrétariat ou l'un des partenaires qui dispose des ressources nécessaires pour appuyer ce genre d'activités. 	
Mobilisation des partenaires	<ul style="list-style-type: none"> Elle a tendance à être plus générale et moins fréquente en fonction de la taille du partenariat. De plus, les attentes des partenaires sont formulées de façon plus officielle et peuvent différer selon le rôle de chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> Se produit plus fréquemment, et les attentes des partenaires peuvent être formulées de façon moins officielle. 	
Mobilisation des ressources, établissement du budget et financement	<ul style="list-style-type: none"> La mobilisation des ressources peut être gérée par la municipalité avec l'appui d'autres organisations, selon les objectifs du partenariat et le rôle de chaque partenaire. Habituellement, les contributions en nature sont faites par tous les partenaires. Le soutien financier de la municipalité permet d'alléger les pressions financières sur la constitution du partenariat et sa continuation. Un financement externe est souvent nécessaire pour mener à bien des initiatives de plus grande envergure. 		

La conception de partenariats est essentielle pour assurer l'atteinte des objectifs en matière de climat et d'équité. Il est possible de choisir une structure appropriée (ou d'améliorer une structure existante) en fonction de l'orientation, des six caractéristiques structurelles et des étapes du partenariat. Cependant, la structure évoluera souvent au fil du temps pour faire en sorte que des progrès soient réalisés en vue d'atteindre les résultats escomptés et pour que tous les partenaires idoines soient mobilisés. La structure du partenariat devrait également prendre l'équité en compte, bien que les considérations relatives à cette dernière soient également liées aux objectifs et aux actions du partenariat. Ce sujet est traité plus en détail à la section suivante.



Considérations relatives à l'équité



L'intégration de l'équité par les partenariats permet aux municipalités d'adopter des mesures climatiques communautaires qui ne laissent personne pour compte et qui visent à corriger les injustices du passé. L'équité n'est pas atteinte par une seule intervention, et elle ne doit pas être considérée comme un ajout à l'action climatique. Il s'agit plutôt d'un apprentissage continu que doivent entreprendre tous les partenaires et ministères participant à l'action climatique. Cette section examine le rôle intégral de l'équité dans l'action climatique et présente des recommandations fondées sur des données probantes visant à intégrer des pratiques judicieuses en matière d'équité et de mobilisation des Autochtones dans l'action climatique locale. À la suite de cette discussion, le lecteur trouvera un résumé des objectifs d'équité et des mesures prises dans le cadre de 12 partenariats locaux d'action climatique à l'échelle du Canada, ainsi qu'une analyse des pratiques judicieuses de mobilisation des Autochtones.

Prise en compte de l'équité dans l'action climatique

Tout le monde n'est pas sur un pied d'égalité en ce qui concerne le pouvoir, l'accès aux ressources et les besoins. La recherche de l'équité vise à corriger les déséquilibres de pouvoir et de ressources et à répondre aux besoins uniques des gens, plutôt que de traiter tout le monde de la même façon. L'équité consiste à corriger les injustices historiques et actuelles en éliminant les obstacles qui empêchent les personnes marginalisées de participer à l'action climatique et d'en bénéficier. Dans le contexte de l'action climatique, l'équité devrait se concentrer sur la mise en œuvre de changements systémiques visant à remédier aux injustices historiques et actuelles. Par exemple, les groupes défavorisés et à faible revenu sont plus vulnérables aux effets néfastes du changement climatique et sont moins en mesure d'accéder aux avantages de l'action climatique³³. Les membres de ces groupes sont aussi souvent exclus des processus décisionnels, à la fois ouvertement et par inadvertance, et ne sont donc pas représentés au sein des principales entités décisionnelles. **Les communautés qui méritent l'équité** sont en fait des groupes de personnes historiquement désavantagées et sous-représentées, qui se heurtent à la discrimination et aux obstacles à l'accès, mais qui bénéficient de possibilités en conséquence. Pour promouvoir l'équité, il faut reconnaître ces inégalités et ces obstacles ainsi que le changement des normes, des structures, des politiques et des pratiques afin de les éliminer. L'action climatique doit inclure diverses voix si l'on veut atteindre les objectifs en matière d'équité.

L'égalité consiste à traiter tout le monde de la même façon et à faire en sorte que chacun dispose des mêmes ressources ou des mêmes possibilités, peu importe sa situation personnelle. Cela suppose des règles du jeu équitables.

L'équité, c'est reconnaître que les gens ont des circonstances et des besoins différents et qu'ils peuvent donc avoir besoin de ressources ou de possibilités différentes pour parvenir à un même résultat. C'est une question d'équité par l'inclusion et l'accommodement.

Recommandations pour l'intégration de l'équité et de la participation des Autochtones dans l'action climatique locale

Les leçons tirées des 12 partenariats peuvent être organisées en trois piliers clés au titre de l'intégration de l'équité : 1) l'intégration de l'équité dans la conception du partenariat, notamment dans la prise de décisions; 2) l'ajout d'objectifs liés à l'équité, comme des possibilités équitables, la réduction de la pauvreté énergétique et l'accessibilité; 3) l'intégration de l'équité dans le processus, afin d'assurer l'inclusion des groupes méritants en matière d'équité, des Peuples et des Communautés Autochtones et de diverses voix.

Intégration de l'équité dans la conception du partenariat

La poursuite des objectifs climatiques repose sur la mobilisation des différentes parties prenantes et sur l'application d'une optique d'équité pour assurer une transition inclusive visant à corriger les injustices passées. L'inclusion et la diversité évoquent l'identité de l'entité qui donne forme à l'action climatique et qui l'exécute. Les approches axées sur l'équité cherchent à surmonter les obstacles qui (ouvertement ou par inadvertance) empêchent les groupes sous-représentés de façonner les priorités de l'action climatique, d'évaluer leurs progrès et de participer à leur mise en œuvre. Les recommandations suivantes concernant l'inclusion et la diversité sont à prendre en compte à l'étape de la conception d'un partenariat local sur le climat :

- 1 Identifier les groupes de la collectivité qui méritent l'équité, reconnaître leurs besoins et réfléchir à ce que pourraient être l'équité et la réconciliation pour eux.
- 2 Éliminer les obstacles à la participation aux activités de mobilisation en faisant de la sensibilisation auprès des groupes mal desservis (p. ex., centres culturels, groupes linguistiques et régions géographiques) et en offrant une juste rémunération.
- 3 Veiller à ce que les groupes méritant l'équité et les détenteurs de droits Autochtones soient représentés au sein des comités consultatifs et dans les processus décisionnels.
- 4 Intégrer officiellement l'équité dans les structures de gouvernance (p. ex., par l'intermédiaire de l'entité de surveillance du partenariat, des processus décisionnels et des mandats du personnel municipal).
- 5 Renforcer les relations avec les gouvernements et les Communautés Autochtones.
- 6 Suivre des pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones tout au long du processus, ce qui signifie : respecter les protocoles locaux (p. ex., honoraires, cadeaux, etc.); gérer les données d'une manière qui aille dans le sens des savoirs Autochtones et de la souveraineté des données; créer des espaces flexibles et sécuritaires pour la mobilisation, des contrôles et des mises à jour réguliers et continus; veiller à ce que les contributions Autochtones soient attribuées, et mettre à disposition des extraits qui soient accessibles et utilisables.
- 7 Décrire la façon de collaborer avec les partenaires et les citoyens à l'étape de la planification, et revoir et réviser continuellement cette approche pendant la mise en œuvre et le suivi.

Assurer les objectifs liés à l'équité

Les groupes mal desservis sont touchés de façon disproportionnée par les changements climatiques et ils manquent souvent de ressources pour s'adapter ou décarboner. De plus, les infrastructures et les services municipaux ne répondent pas aux besoins de tout le monde. Qui dit action climatique équitable dit réduction des inégalités en matière d'accès aux avantages que procurent les services municipaux, sans négliger les objectifs climatiques. Les recommandations suivantes visent à améliorer l'accès aux avantages de l'action climatique :

- 1 Cerner les possibilités d'accroître l'équité en s'efforçant de comprendre et de suivre les inégalités existantes en matière d'infrastructures et de services (p. ex., collectivités dépourvues d'espaces verts, concentrations de la pauvreté énergétique).
- 2 Établir des mesures pour évaluer les progrès en matière d'équité, notamment la progression dans le sens de la réduction des inégalités pour les personnes qui se heurtent à des obstacles sur la voie de l'action climatique.
- 3 Consacrer des investissements climatiques aux groupes mal desservis (p. ex., prioriser les rénovations dans les collectivités vulnérables ou fournir gratuitement des arbres fruitiers aux résidents de la collectivité).
- 4 Aller au-delà de l'éducation pour renforcer la capacité et les compétences (p. ex., offrir aux groupes mal desservis une formation en rénovation domiciliaire).
- 5 Adapter les programmes pour assurer un accès équitable aux actions relatives au climat, car les programmes généraux ne seront pas accessibles à tous (comme les ménages à faible revenu).

Intégrer l'équité dans les actions

L'intégration de l'équité dans l'action climatique à l'échelon communautaire exige un réexamen des structures de gouvernance et l'intégration de nouvelles approches pour atténuer la dynamique du pouvoir dans la prise de décisions. Ce pilier vise à déterminer qui a le pouvoir décisionnel et à qui les décideurs doivent rendre des comptes. Les municipalités sont en train de réfléchir à différentes méthodes pour renforcer la confiance, les partenariats et les possibilités en vue de transférer le pouvoir décisionnel et de rendre l'action climatique plus équitable. Certaines collectivités des partenariats étudiés se rendent compte qu'il ne suffit pas de cerner les iniquités et elles commencent à élaborer des approches faisant appel à des mesures ciblées au profit des groupes mal desservis. Recommandations concernant la responsabilisation et les pouvoirs :

- 1 Dispenser au personnel des municipalités et des organismes partenaires une formation sur l'équité sociale et l'inclusion.
- 2 Dispenser au personnel des municipalités et des organismes partenaires une formation sur les savoirs, l'histoire et les points de vue Autochtones. S'assurer que le personnel comprend le contexte des Communautés Autochtones locales et les protocoles locaux appropriés.
- 3 Mettre sur pied des organes de gouvernance dotés d'un mandat en matière d'équité (comme le Groupe de travail sur le climat et l'équité) et élaborer des cadres de responsabilisation pertinents (comme la Charte pour la justice climatique).
- 4 Chercher à atténuer la dynamique du pouvoir dans le processus décisionnel (miser sur des comités de sélection des subventions composés de citoyens plutôt que seulement de membres du personnel de la Ville, élaborer les modalités de mobilisation, déterminer si les groupes en quête d'équité ont un pouvoir décisionnel dans les structures de gouvernance actuelles).
- 5 Demander aux organisations et/ou collectivités Autochtones comment les municipalités pourraient appuyer le travail climatique Autochtones plutôt que simplement demander aux groupes Autochtones de s'intégrer à l'action municipale.
- 6 Explorer les possibilités de responsabilisation, définir ce que cela signifie pour un partenariat et élaborer des mécanismes de responsabilisation (mécanismes de rétroaction plus rapides, transparence, etc.).

La figure 8 résume les principales recommandations relatives à la prise en compte de l'équité par les partenariats d'action climatique à l'échelle loc.

Figure 8. Intégration de l'équité et de la participation des Autochtones à l'action communautaire pour le climat : résumé des principales recommandations

Inclusion et diversité

- Intégrer explicitement l'équité dans les processus de gouvernance et de prise de décisions.
- Mobiliser diverses parties prenantes dans une perspective d'équité et en éliminant les obstacles à la participation.
- Appliquer des pratiques judicieuses pour la mobilisation des Autochtones, notamment le renforcement des relations.

Accessibilité et avantages

- S'attaquer aux inégalités existantes en matière d'infrastructures et de services.
- Adapter les programmes et les investissements pour assurer un accès équitable aux mesures de lutte contre les changements climatiques.
- Fixer les paramètres de mesure des progrès par rapport aux objectifs d'équité.
- Renforcer les capacités et les compétences.

Responsabilisation et pouvoir

- Former le personnel en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ainsi que de connaissances et d'histoire Autochtones.
- Disposer d'un mandat en matière d'équité et d'un cadre de responsabilisation.
- Chercher à atténuer les rapports de pouvoir entre les partenaires.
- Demander comment les municipalités peuvent soutenir le travail des Autochtones sur le plan climatique.



Objectifs et actions en matière d'équité

Le tableau 2 résume les objectifs d'équité des 12 partenariats en ce qui concerne leur conception, leurs répercussions et leurs processus. Il est important de noter que ces objectifs d'équité sont propres à chaque étude de cas et ne sont pas représentatifs de tous les objectifs d'équité possibles.

Tableau 2. Résumé des objectifs d'équité dans les 12 partenariats locaux pour l'action climatique

Type d'objectif	Objectifs d'équité mentionnés dans les études de cas
Conception du partenariat : prise de décisions partagée	<p>Partenariat avec les Autochtones : Gouvernance conjointe avec les Communautés Autochtones; intendance; souveraineté/droits sur les terres et les eaux.</p> <p>Leadership inclusif : Faire en sorte que de nombreuses voix puissent s'exprimer à la table; modèle de cogestion; collaboration intergénérationnelle.</p>
Objectifs relatifs aux impacts : accès équitable aux possibilités et personne n'est laissé pour compte	<p>Possibilités équitables : Mettre l'accent sur la répartition équitable des avantages et des occasions économiques découlant de l'action climatique; distribution équitable des investissements.</p> <p>Réduction de la pauvreté : Abordabilité pour les collectivités; réduction de la pauvreté énergétique; réduction de la pauvreté par l'amélioration de la sécurité alimentaire.</p> <p>Accessibilité : Promouvoir la marche, le vélo et les possibilités de transport en commun pour tous les utilisateurs; assurer l'accès aux ressources, aux espaces verts, aux soins de santé et à la sécurité alimentaire pour tous.</p>
Objectifs du processus : diversité, inclusion et accessibilité	<p>Inclure les groupes Autochtones et méritants sur le plan de l'équité : Prioriser les groupes et les groupes de première ligne et mal desservis; veiller à ce que les communautés de première ligne soient au centre du processus décisionnel.</p> <p>Engagement général : Promouvoir la mobilisation à l'échelle de la société, y compris des voix diversifiées, en particulier celles des jeunes; travailler au niveau local et assurer la participation des membres de la collectivité; créer des occasions pour les membres de la collectivité d'établir des liens et de participer à divers projets.</p> <p>Mobilisation des jeunes : promouvoir l'inclusion des jeunes et leur participation à la prise de décisions et aux actions.</p> <p>Diversité et inclusion : Établir des relations avec les différentes parties prenantes; veiller à ce que la diversité sous-tende la prise de décisions; mobiliser et faire participer diverses communautés et voix.</p>

Être en tête sur le plan de l'équité

Des collectivités de partout au Canada participent à la planification, à l'établissement de relations et à la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'équité par le truchement de l'action climatique. Le tableau 3 résume quelques exemples d'actions clés relatives à l'équité observées dans les partenariats. Certains partenariats sont au début de leur parcours en matière d'équité et d'autres sont plus avancés, mais dans l'ensemble, ils poursuivent avec diligence un travail axé sur l'équité et continuent d'apprendre et de reproduire. Le tableau 3 ne présente pas toutes les actions possibles, mais seulement les actions clés documentées dans les partenariats étudiés.

Tableau 3. Résumé des actions relatives à l'équité prévues ou en cours pour les 12 partenariats

Actions relatives à l'équité	Exemples d'actions
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'inclusion des genres lors des élections à la coprésidence (est de la baie Georgienne). Créer conjointement un mandat pour les municipalités qui accordent la priorité aux mesures visant à améliorer le bien-être des collectivités méritantes sur le plan de l'équité et à en réduire les répercussions négatives (Waterloo). Établir une division de la réconciliation, de l'équité, de l'accessibilité, de la diversité et de l'inclusion (READI) pour aider à intégrer les préoccupations liées à l'équité dans le travail de la ville, notamment en ce qui concerne le climat (Waterloo). Assurer une représentation diversifiée au sein des comités directeurs (Winnipeg).
Collaboration avec les Communautés Autochtones	<ul style="list-style-type: none"> Désigner des coprésidents Autochtones et non Autochtones pour la surveillance (est de la baie Georgienne). Maintenir la mobilisation des Communautés Autochtones en attribuant cette responsabilité à certains membres du personnel municipal; tenir des réunions régulières avec le conseil des Tk'emlúps et lui présenter des exposés; et intégrer les connaissances écologiques traditionnelles dans les projets (Kamloops). Collaborer étroitement avec les collectivités des Premières Nations avoisinantes et tirer parti de l'expertise pertinente pour veiller à ce que ces efforts de mobilisation soient gérés de façon respectueuse (Winnipeg).
Travail auprès des groupes mal desservis	<ul style="list-style-type: none"> S'attaquer à la pauvreté énergétique (St. John's). Soutenir le leadership des jeunes en matière d'action climatique (Kamloops, Saskatoon). Renforcer la capacité des partenaires à mieux mobiliser, concevoir et créer conjointement des solutions avec les groupes mal desservis (Waterloo). Personnaliser les efforts de communication et de mobilisation à l'aide d'une analyse démographique et socioéconomique et moyennant une mobilisation initiale avec les chefs de file ou les champions de la collectivité, qui contribuent ensuite à modeler la mobilisation (Markham).
Mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> Communiquer avec des groupes diversifiés et sous-représentés ainsi qu'avec les Communautés Autochtones pour encourager leur participation à des dialogues sur l'action climatique et à l'élaboration de plans (Halifax, Vancouver, Markham, Canmore). Consulter les groupes vulnérables, comme les aînés et les familles avec de jeunes enfants (Markham). Participer à des événements communautaires, établir des relations avec les groupes ethnoculturels et assurer un accès équitable aux possibilités de mobilisation. Fournir des collations et veiller à ce que les lieux et le contenu soient accessibles (Canmore). Embaucher des adjoints de programme provenant de groupes qui comprennent les besoins et la dynamique du quartier (Markham).

Actions relatives à l'équité	Exemples d'actions
Accessibilité et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir des documents d'information et de mobilisation dans plusieurs langues pour s'assurer qu'ils seront accessibles aux résidents (Markham). • Assurer la transparence de l'accès à l'information (est de la baie Georgienne). • Produire des ressources diversifiées ciblant un vaste éventail de partenaires et d'auditoires (Montréal) et pouvant être mises en œuvre par ces derniers.
Indicateurs d'équité et autres outils	<ul style="list-style-type: none"> • Envisager d'élaborer un cadre d'équité (Halifax) et des indicateurs de l'équité pour surveiller les progrès réalisés dans la réduction des inégalités (Vancouver, Waterloo). • Créer des zones d'initiative en matière d'équité pour déterminer quels secteurs historiquement mal desservis il faut prioriser (Vancouver). • Élaborer une charte de justice climatique grâce aux travaux du Groupe de travail sur le climat et l'équité (Vancouver). • Évaluer l'équité pour déterminer en quoi les mesures agissent sur les groupes mal desservis et les résidents vulnérables (Canmore), et leur imposent un fardeau. • Collaborer avec les bailleurs de fonds et les provinces pour envisager l'équité du financement (Halifax).

Pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones

Comme les Peuples Autochtones ont un statut distinct au Canada, il convient de respecter différentes exigences et considérations pour les mobiliser et les consulter. L'article 35 de la *Loi constitutionnelle de 1982* reconnaît et affirme que les « Peuples Autochtones »³⁴ du Canada, soit les Premières Nations, les Inuits et les Métis, disposent de droits ancestraux et issus de traités distincts et préexistants³⁵, qui ont été davantage définis et clarifiés par de nombreuses décisions de la Cour suprême³⁶. Cela étant, les Communautés Autochtones sont détentrices de droits, et les Peuples Autochtones sont des ayants droit et des détenteurs de savoirs.

De plus, la *Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones* (DNUDPA) précise que les Communautés Autochtones ont le droit à un consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause pour assurer leur participation efficace et significative aux décisions qui touchent leurs communautés et leurs territoires. En juin 2021, la *Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones* a reçu la sanction royale et est immédiatement devenue loi au Canada³⁷. Le gouvernement du Canada y précise que :

... le « consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause » décrit des processus qui sont exempts de manipulation ou de coercition, éclairés par des informations adéquates et opportunes, et qui se déroulent suffisamment à l'avance d'une décision, afin que les droits et intérêts Autochtones puissent être intégrés ou pris en considération efficacement dans le cadre du processus décisionnel — le tout afin de viser de manière significative à obtenir le consentement des Peuples Autochtones touchés³⁸.

Bien qu'il existe des distinctions juridiques entre les processus officiels de consultation fédérale et les efforts de mobilisation dirigés par les municipalités³⁹, le principe sous-jacent demeure le même : les Peuples et les collectivités Autochtones ont des droits et sont des partenaires importants (et singuliers) dans la planification municipale.

Il est également important de reconnaître que les municipalités ont contribué à la dépossession des Peuples Autochtones de leurs terres et territoires et à la colonisation du territoire que nous appelons maintenant le Canada, et qu'elles en ont tiré profit. De nombreuses Communautés et populations Autochtones peuvent encore se méfier des acteurs gouvernementaux, ce qui est susceptible d'amplifier les obstacles ou les défis à la mobilisation.

Il est également important de noter qu'en raison de la diversité des Communautés Autochtones au Canada, il n'existe pas d'approche universelle en matière de mobilisation. La planification en la matière doit être propre à chaque région, car différentes régions abriteront des communautés différentes ayant des perceptions uniques. Par exemple, certaines municipalités peuvent être voisines de réserves de Premières Nations susceptibles d'être mobilisées (comme le partenariat Climate Connection Trail). D'autres municipalités peuvent accueillir des Autochtones de nombreuses communautés différentes; ces personnes pourraient être mobilisées en s'associant à un organisme de services aux Autochtones ou à un centre d'amitié. Toutefois, si une Communauté Autochtone ne veut pas collaborer avec une municipalité ou un partenariat, il conviendra de respecter ses souhaits.

Pour en savoir plus sur les Communautés et les territoires Autochtones, consulter le site <https://native-land.ca/>

Les sections suivantes décrivent un cadre de participation des Peuples et des Communautés Autochtones à la planification de l'action climatique.

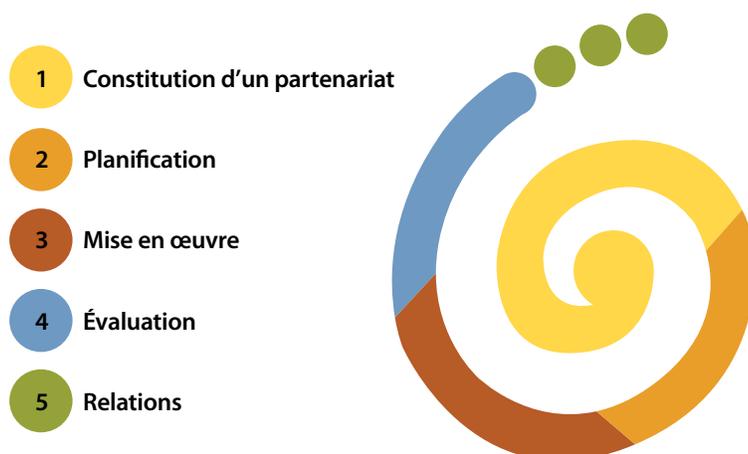
Principes de mobilisation

L'adoption d'une approche en matière de mobilisation des Autochtones fondée sur des principes signifie qu'il faut prioriser et mettre en œuvre des valeurs, des principes et des processus qui créent des interactions respectueuses, éthiques et équilibrées pour les partenaires Autochtones. Bien que chaque Nation et Communauté Autochtone soit unique, les principes généraux de mobilisation éthique des Peuples Autochtones comprennent le respect, la responsabilité, la pertinence, la réciprocité et les relations⁴⁰. Ces principes consistent à : 1) faire preuve de **respect** dans le leadership, à toutes les étapes du cycle de vie du partenariat et par la suite; 2) se concentrer sur les relations créées et en prendre soin; 3) assumer la responsabilité d'une culture caractérisée par une collaboration éthique; 4) proposer aux Communautés des occasions, existantes ou nouvelles, qui **correspondent** à leurs besoins et à leurs priorités; 5) veiller à ce que le travail et les résultats du partenariat obéissent au principe de **réciprocité** et soient mutuellement bénéfiques et équilibrés entre les partenaires.

L'importance des relations

Les pratiques judicieuses sont des actions qui respectent les principes susmentionnés et démontrent le respect des Peuples et des Communautés Autochtones en reconnaissant une valeur à leurs savoirs, à leur temps et à leurs contributions. Il convient, en plus des principes décrits ci-dessus, d'appliquer les pratiques judicieuses présentées dans le présent guide tout au long du cycle de vie d'un partenariat. L'application d'une structure axée sur le cycle de vie aux partenariats et à leurs activités connexes permet une meilleure planification dans le sens d'une collaboration continue ainsi que la considération nécessaire envers les partenaires concernés. De plus, le fait d'adopter une approche fondée sur des principes et de placer les **relations** dans ce cadre souligne que ces dernières sont durables et subsistent après la fin du partenariat. En général, il faut du temps pour établir des relations avec les Communautés Autochtones et celles-ci ne doivent pas être axées sur les résultats (pour assurer la réciprocité). Dans la mesure du possible, ces relations devraient être fondées sur les relations existantes de la municipalité. Bien que les activités de partenariat et la mobilisation soient soumises à des échéanciers limités, on peut idéalement penser que les relations nécessaires à des collaborations mutuellement significatives vont se poursuivre et offrir ainsi de futures possibilités de connexion et de collaboration.

Figure 9. Représentation des quatre étapes et des relations



(Source : Jade Hill et Sara Anderson de L'Équipe de recherche Autochtone de l'Université de Waterloo en collaboration avec des membres du Groupe de travail 4 du P-RAC).

L'illustration de la figure 9 représente l'ensemble du cycle de vie des partenariats d'action climatique et fait ressortir les pratiques judicieuses à appliquer pour mobiliser les Communautés et les Peuples Autochtones en vue de créer un partenariat collaboratif davantage fondé sur les notions de respect, d'éthique et d'équilibre. Le raisonnement part du point jaune au centre, qui représente l'étape de constitution du partenariat, et se poursuit tout au long des étapes de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Les trois points au bout de la spirale ne représentent pas une étape du cycle de vie, mais indiquent plutôt les relations qui seront idéalement durables et ouvertes aux communications et aux possibilités futures. La création de cette « cinquième étape » vise à souligner l'importance d'entretenir des relations avec les partenaires Autochtones tout au long du partenariat et par la suite.

L'application des pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones pourrait nécessiter l'accès à des moyens et à des budgets particuliers pour respecter les pratiques locales (comme le versement d'honoraires et de frais de voyage, l'offre de cadeaux et la proposition de services de garde d'enfants). À l'étape de la planification, les pratiques judicieuses pourraient également s'apparenter à une démarche intentionnelle dans la façon dont les données sont recueillies, stockées et partagées à l'appui des savoirs Autochtones et de la souveraineté des données. Elles pourraient aussi être assorties d'un assouplissement des échéanciers de mobilisation et d'établissement d'un espace sécuritaire pour la mobilisation pendant la phase de mise en œuvre. Pour en savoir plus sur ces aspects, consulter la section intitulée « Recommandations pour l'intégration de l'équité et de la participation des Autochtones dans l'action climatique locale ».



Le cas d'espèce n° 12 est un exemple de partenariat qui a intégré la mobilisation des Autochtones dans sa structure, ses objectifs et ses actions.

Cas d'espèce n° 12. Exemple d'un partenariat mettant l'accent sur la mobilisation des Autochtones



Partenariat Integrated Community Energy and Climate Action Plans (ICECAP), Réserve de la biosphère du littoral de la baie georgienne (Ont.)

Le partenariat ICECAP (Integrated Community Energy and Climate Action Plans, ou plans intégrés relatifs à l'énergie communautaire et à l'action climatique) est un important partenariat de municipalités et de Communautés de Premières Nations dans la réserve de la biosphère de la baie Georgienne. Le partenariat a permis la mise en œuvre d'une approche économique de la gestion de l'énergie et de la réduction des émissions de GES pour toutes les communautés partenaires. Les objectifs climatiques poursuivis par le partenariat sont la réduction des émissions de GES et l'amélioration de la gestion de l'énergie. Le partenariat met l'accent sur l'établissement de relations et a créé un espace où les partenaires peuvent échanger des informations et profiter d'occasions communes de faire progresser la lutte contre les changements climatiques dans la région. S'agissant de sa structure de gouvernance, le partenariat est chapeauté par un organisme de surveillance qui prend les décisions et évalue les progrès accomplis. La structure permet à tous les partenaires de participer au processus décisionnel. La collaboration avec les Communautés des Premières Nations fait partie intégrante de la structure du partenariat, et des efforts sont déployés pour qu'un membre des Premières Nations copréside la collaboration. La structure de gouvernance du partenariat permet aux municipalités et aux collectivités des Premières Nations de définir collectivement des buts et de travailler à l'atteinte d'objectifs communs, tout en partageant les connaissances et les ressources.

Site Web : <https://georgianbaybiosphere.com/climate-action/>

L'injection de la notion d'équité dans la structure, les objectifs et les actions d'un partenariat lui permet de poursuivre l'action climatique tout en ne laissant personne pour compte et en s'attaquant aux injustices du passé. La présente section contient une analyse détaillée des leçons tirées des 12 partenariats étudiés ainsi qu'un examen de la documentation sur l'équité et les pratiques judicieuses en matière de mobilisation des Autochtones. Au fil des pages, le guide présente de courtes études de cas pour illustrer les principes dont il est question. La section suivante comporte un examen plus approfondi du partenariat ClimateActionWR et de ses objectifs, de sa structure et de son approche pour mesurer les progrès. Elle se conclut en soulignant les points clés qui pourraient être utiles aux entités souhaitant créer ou améliorer leur propre partenariat.





Cas d'espèce exemplaire : Le partenariat ClimateActionWR de Waterloo (Ont.)



ClimateActionWR est un partenariat communautaire en matière d'action climatique auquel participent des organismes locaux, des membres de la collectivité et des municipalités de la région de Waterloo (Ont.). Le partenariat a été établi en 2012 grâce au financement de la région de Waterloo et des villes de Kitchener, de Cambridge et de Waterloo. Il en est à l'étape de la mise en œuvre du plan d'action sur les changements climatiques. La région de Waterloo, d'une population environ 587 165 habitants, principalement d'origines anglaise, allemande, écossaise et irlandaise, est formée de trois villes (Cambridge, Kitchener et Waterloo) et de quatre cantons (North Dumfries, Wellesley, Wilmot et Woolwich) et elle possède une structure de gouvernance à deux niveaux. Lors du Recensement de 2024, seulement 27 % des résidents se sont déclarés membres d'une minorité visible (Statistique Canada, 2024)⁴¹.

Le partenariat ClimateActionWR a été retenu comme cas d'espèce exemplaire parce qu'il est relativement ancien et qu'il a produit les résultats escomptés, et qu'il permet d'évaluer toutes les dimensions des partenariats abordées dans le présent rapport.



Le partenariat, son but et ses objectifs

ClimateActionWR est un projet d'envergure axé sur les processus qui met l'accent sur des mesures précises élaborées au moyen de processus décisionnels collectifs lors de réunions du partenariat. Ces processus servent également à élaborer des stratégies, des politiques et des relations pour faire avancer les objectifs du partenariat.

Le partenariat s'est donné pour mission de créer un plan d'action sur les changements climatiques à l'échelle de la collectivité afin d'atteindre les objectifs en matière de climat et d'équité décrits dans le *plan de transition de TransformWR de la région de Waterloo vers une collectivité équitable, prospère, résiliente et à faibles émissions de carbone*⁴². Pour atteindre ses objectifs en matière de climat et d'équité, le partenariat a adopté une approche intégrée s'articulant autour des mesures suivantes :

Pour atteindre ses objectifs en matière d'équité, ClimateActionWR met l'accent sur deux mesures de changement transformatrices et l'appel à l'action « Transformer nos relations » :

- 1 « Transform the Ways We Move », qui vise à remplacer 50 % des véhicules à essence de la région par des modes de transport carboneutres d'ici 2030, et 99 % d'ici 2050.
- 2 « Transform the Ways We Build and Operate Our Spaces », qui vise à éliminer l'utilisation du mazout et du propane pour le chauffage des bâtiments d'ici 2050.
- 3 « Transform the Ways We Produce, Consume, and Waste », qui vise à maintenir les niveaux d'émissions de méthane du bétail de 2010 jusqu'en 2050.
- 4 « Transform the Ways We Relate », qui vise à produire de l'électricité localement à partir de sources renouvelables et carboneutres afin de représenter 4 % de la consommation d'énergie de la région d'ici 2030 et 30 % d'ici 2050.

Pour atteindre ses objectifs en matière d'équité, ClimateActionWR met l'accent sur deux mesures de changement transformatrices et l'appel à l'action « Transformer nos relations » :

- 1 Inciter les gens à marcher, à se déplacer en vélo ou à faire de la planche à roulettes et bâtir une culture de transport actif et d'utilisation des transports en commun. Cette mesure vise à améliorer le bien-être des groupes qui méritent l'équité et à réduire leur vulnérabilité aux effets négatifs des changements climatiques en élaborant des programmes de transport actif et de transport en commun.
- 2 Prioriser l'équité tout au long de la planification de la réduction des GES. Pour atteindre cet objectif, ClimateActionWR : a établi des mesures pour jauger les progrès réalisés dans la réduction des inégalités; a intégré dans la planification l'éducation sur la justice et l'équité en matière de durabilité; a financé un comité sur la justice climatique dirigé par des membres en quête d'équité; a aidé les organisations à prioriser l'équité tout en planifiant leur transition; a établi des relations réciproques entre les groupes Autochtones, les municipalités locales et les organismes de lutte contre les changements climatiques; et a appliqué une optique d'équité à toutes les mesures prises dans le cadre de cette transformation.

Chaque « appel à l'action » comporte plusieurs jalons correspondants et des changements transformateurs, qui sont décrits en détail dans le plan.

Structure du partenariat

ClimateActionWR est structuré comme suit :

Surveillance et prise de décisions

- Configuration : Le comité de gestion responsable du processus décisionnel est composé des bailleurs de fonds (soit de la région et des municipalités régionales) et de deux ONG environnementales locales (Sustainable Waterloo Region [SWR] et Reep Green Solutions). SWR et Reep sont des organisations intermédiaires (de base) qui appuient le comité de gestion et plus largement le partenariat.
- Mode de gouvernance : Le partenariat est régi par une approche habilitante, selon laquelle la municipalité régionale maintient des ententes juridiques officielles entre les partenaires bailleurs de fonds, SWR et Reep accueillent du personnel spécialisé qui facilite et coordonne les activités de partenariat, et la prise de décisions est fondée sur le consensus.
- Formalité du partenariat : Les huit municipalités ont toutes adopté TransformWR par l'entremise des processus du conseil, mais il n'existe aucun mécanisme pour tenir les partenaires responsables. Cependant, un nouveau modèle adopté par les partenaires en 2025 énonce des obligations de reddition de compte mutuelle.
- Participation des partenaires : Les partenaires qui participent à la prise de décisions importantes par l'entremise du comité directeur se réunissent mensuellement avec les partenaires de base, qui prennent des décisions quotidiennes suivant un processus consensuel.

Coordination

- ClimateActionWR attribue au personnel le rôle de secrétariat/de coordination, sous la supervision des organisations de base et relevant du comité de gestion. Cela comprend les rôles de gestionnaire du plan et de coordonnateur du projet, ainsi que ceux du personnel des communications et de la recherche.

Mesures, surveillance et production de rapports

- Système/Processus, fréquence et organe responsable :
 - Le tableau de bord des progrès de TransformWR est une plateforme en ligne qui surveille et évalue la mise en œuvre des mesures climatiques, et qui permet en outre de produire des rapports sur la réduction des émissions. Cet outil, dirigé par ClimateActionWR, est opérationnel quand la capacité le permet et que des renseignements sont disponibles.
 - La région de Waterloo recueille et analyse les données sur les GES pour l'inventaire communautaire, puis ClimateActionWR rédige le message et le rapport en utilisant les commentaires des partenaires municipaux. Ce processus est actuellement effectué tous les cinq ans, mais le partenariat envisage de le faire annuellement pour certaines composantes.
 - Les rapports organisationnels découlent du rapport sur les impacts de SWR et du rapport sur les solutions de Reep Green, qui sont présentés chaque année aux conseils municipaux et régionaux. SWR et REEP dirigent la production de ce rapport, et les deux documents contiennent des rapports spécifiques sur l'impact du programme.

Mécanismes de responsabilisation

- Les huit conseils municipaux ont adopté la même cible de réduction des émissions de 50 % d'ici 2030 et de 80 % d'ici 2050, ainsi que des mécanismes de reddition de comptes exprimés dans les rapports sur les impacts.
- Cependant, les méthodes de reddition de comptes n'ont pas été officialisées et peu de données sont disponibles pour en faire rapport.

Communication

- La communication avec les partenaires se fait, selon les besoins, lors de réunions régulières et par voie de courriels; la communication avec la collectivité est moins structurée et elle est davantage axée sur les projets.
- Pour ses communications, le partenariat se sert de logiciels de courriel et de vidéos en ligne. ClimateActionWR communique avec la collectivité par l'entremise de son blogue, d'événements communautaires en personne et des médias sociaux, ainsi qu'avec SWR et Reep dans le cadre de leurs ateliers et activités.
- Les conflits sont résolus au moyen d'une approche collaborative souvent facilitée par la confiance mutuelle et les relations interpersonnelles. La résolution des conflits est habituellement dirigée par les directeurs exécutifs de SWR et de Reep.

Mobilisation des partenaires

- Le partenariat est composé de 10 membres provenant de divers milieux régionaux et sectoriels. Il contient également une nouvelle structure de gouvernance qui vise à faire grandir le partenariat et à accroître sa diversité.
- La mobilisation des partenaires s'appuie sur les relations mutuelles; bien que cette approche exige un haut niveau de mobilisation, les activités connexes sont limitées en fonction de la capacité du personnel.
- SWR, Reep et les municipalités mènent la majeure partie du travail de mobilisation avec les Communautés et les dirigeants Autochtones. Jusqu'ici, la participation des Autochtones a été minime et des efforts sont déployés pour accroître cet aspect du partenariat.
- La stratégie de recrutement des partenaires consiste à sensibiliser les acteurs extérieurs par le truchement des relations existantes et des réseaux connectés.

Mobilisation des ressources, établissement du budget et financement

- La région de Waterloo et les trois villes fournissent un financement égal, et le partenariat peut, à l'occasion, obtenir des subventions fédérales.
- Le comité de gestion supervise le budget, qui est géré par SWR et Reep. Il n'existe aucun mécanisme de financement pour TransformWR, car les municipalités adoptent des mesures individuelles et sont responsables des projets qui en découlent. En conséquence, le financement est axé sur les projets et doit être approuvé par le conseil municipal dans le cadre des processus budgétaires municipaux.
- Les partenaires régionaux et municipaux doivent établir un budget pour TransformWR. Quand ils présentent une demande de financement externe, les partenaires doivent respecter le mandat relatif aux sources de financement (p. ex., les demandes de modernisation d'immeubles doivent être adressées au gouvernement fédéral).
- L'équipe ClimateActionWR est composée de 12 employés, soit un gestionnaire du plan, un coordonnateur de projet, un coordonnateur de la mobilisation, un chercheur stratégique communautaire, un coordonnateur du marketing, deux chercheurs en action communautaire, deux rédacteurs de contenu et trois membres de l'équipe des événements. Deux membres de l'équipe sont des équivalents temps plein, et les autres sont des bénévoles.

Efficacité du partenariat

- Les indicateurs clés de performance (ICP) sont utilisés pour les rapports d'évaluation et de performance présentés dans le plan TransformWR. La réduction des émissions de GES est le principal indicateur utilisé à ces fins, mais un certain nombre d'autres domaines sont également examinés et/ou évalués, notamment les activités indiquées dans TransformWR, le financement comme intrant et l'aboutissement de la mise en œuvre du plan, l'inclusion d'un processus de mise en œuvre équitable et d'autres mesures, comme il est indiqué d'aller de l'avant en tant que collectivité.

Réflexions et apprentissages

- Voici quelques-uns des défis et obstacles relevés :
 - Aucun mécanisme de financement pour la mise en œuvre de TransformWR, car les budgets municipaux sont serrés.
 - Nécessité de bien comprendre les pistes d'atténuation des impacts climatiques pour interagir avec les autres.
 - Capacités des partenaires et accès aux ressources.
- Voici quelques-unes des leçons à retenir :
 - L'établissement et le maintien d'un partenariat exigent une vision commune allant au-delà de la simple réduction des émissions de GES.
 - Le respect des objectifs en matière d'équité exige une véritable intention dans l'application de l'équité au niveau des structures de gouvernance et d'organisation de ClimateActionWR.
 - Une nouvelle structure de gouvernance est nécessaire pour permettre une mise en œuvre à plus grande échelle.
 - Les relations de pouvoir doivent être analysées sous l'angle de nouvelles modalités de mobilisation pour garantir que des voix diversifiées et une représentation équitable soient présentes à la table de direction.
 - Le modèle de cogestion du partenariat est unique et novateur.
- Différences de point de vue d'un acteur à l'autre :
 - Les différences de points de vue étaient minimes, car les acteurs sont généralement sur la même longueur d'onde.
- Implications et limites de la transférabilité :
 - Les municipalités doivent « renoncer » à une partie de leurs pouvoirs et collaborer avec d'autres pour assurer le succès de ClimateActionWR.
 - Relations très fortes entre les ONG, la communauté et les municipalités. Les organisations et les intermédiaires de base sont essentiels pour permettre la collaboration entre de nombreux partenaires municipaux. De plus, il s'agit d'un système régional à deux vitesses qui peut limiter la transférabilité à d'autres municipalités.

Climate Action WR - <https://climateactionwr.ca/>

Liste de contrôle : Étapes à suivre pour établir votre partenariat



La liste de contrôle qui suit est une synthèse du contenu et des recommandations de ce guide. Pour obtenir de plus amples renseignements, consulter le contenu approprié plus haut dans le présent guide.

1. Constitution du partenariat

À cette étape, le partenariat et sa raison d'être sont fondés sur les intérêts et les besoins communs. À mesure que la structure de partenariat est établie, des relations sont établies, les rôles sont définis et les besoins en ressources et les sources de financement sont confirmés.

Principales tâches et recommandations

Définir l'orientation, la vision commune et les pratiques en matière d'équité

- Commencer par énoncer une vision de l'action climatique, notamment pour ce qui est de l'objectif premier du partenariat. Cette démarche favorise la conception des partenariats et correspond probablement à une partie (ou à la totalité) du plan communautaire en matière d'action climatique.
- Intégrer officiellement l'équité dans le partenariat sous la forme d'un engagement explicite à cet égard.

Concevoir la structure de partenariat (selon les six caractéristiques structurelles) et définir les rôles de chacun

- Définir la configuration de l'entité de **surveillance** et du partenariat au cours des premières étapes; cela permet aux partenaires d'obtenir des précisions sur les attentes et les processus.
 - Faire correspondre la responsabilité décisionnelle de l'entité de surveillance et la configuration du partenariat à la priorité, aux objectifs et aux capacités du partenariat.
 - Inviter les principaux partenaires à se joindre à l'entité de surveillance. Établir une hiérarchie horizontale avec les principaux partenaires de l'entité de surveillance pour assurer l'inclusion.
 - Avec les principaux partenaires, apporter une touche finale au mandat de l'entité de surveillance, notamment pour ce qui est de la fréquence des réunions.
 - Préciser quel partenaire sera responsable de chaque tâche (comme la coordination, la communication, les rapports et autres). Utiliser éventuellement une matrice RCCI (responsable, redevable, consultant, informé) pour clarifier le rôle de chaque partenaire.
 - Chercher à atténuer les relations de pouvoir dans le processus décisionnel et assurer une représentation diversifiée et équitable au sein de l'organisme de surveillance.

- Déterminer le processus de **coordination**. Cela permet une collaboration efficace en ayant au moins un membre du personnel responsable de la gestion du partenariat.
 - Déterminer qui doit héberger le secrétariat. Il s'agira probablement d'un secrétariat logé au sein d'une des organisations partenaires.
 - Créer un secrétariat avec au moins une personne responsable de fournir un soutien administratif au partenariat.

- Déterminer l'approche en matière de **dotation du personnel et de financement**.
 - Établir un budget en tenant compte des besoins prévus en matière de recettes. Réfléchir à ce qui peut être fourni en nature (comme le temps consacré par les partenaires au personnel) et à ce qu'il faudra financer.
 - Obtenir les ressources initiales et répondre aux besoins de financement.
 - Les municipalités devraient fournir des fonds pour aider à atténuer les pressions financières qui s'exercent sur certains partenaires. Certains d'entre eux ne seront pas en mesure de fournir du temps en nature; ils auront besoin d'un soutien financier pour que leur organisation puisse participer.
 - Établir les besoins de financement (ou de ressources) des partenaires (le cas échéant) au début du partenariat afin d'établir les attentes.
 - Fixer la durée de vie du partenariat. Selon l'orientation, il est approprié de planifier un partenariat temporaire avec une date de début et une date de fin définies. Pour les partenariats communautaires, il s'agit probablement d'une initiative à long terme sans date de fin.
 - Au besoin, demander du financement externe au moyen de demandes de subvention.

- Définir un cadre de **communication** pour établir des liens avec les partenaires et le public sur une base continue et échanger de l'information tout au long du partenariat.
 - Choisir les canaux de communication pertinents qui correspondent à l'objectif du partenariat (comme un site Web, un bulletin électronique, une activité annuelle des partenaires, des occasions de mobilisation du public, etc.)
 - Attribuer les responsabilités connexes.
 - Fournir un calendrier de communication clair et préciser les attentes des partenaires quant au moment où leurs commentaires sont nécessaires.
 - Veiller à ce que les communications soient accessibles et transparentes et offrir des possibilités de rétroaction.
 - Reconnaître la valeur de la contribution continue des partenaires.

- Élaborer une structure de haut niveau pour suivre les progrès tout au long du partenariat. La définition précoce de l'approche relative aux **mesures**, à la **surveillance** et à la **production de rapports** permet une plus grande clarté sur les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs.
 - Attribuer à des partenaires particuliers la responsabilité de gérer certains aspects du processus.

- Définir les mécanismes de **mobilisation des partenaires** pendant toute la durée du partenariat. Cela précisera les attentes relatives à la participation et à la contribution de chaque partenaire aux efforts du partenariat.
 - En fonction de la configuration choisie pour le partenariat, définir l'approche en matière de mobilisation des partenaires, et attribuer les responsabilités connexes.
 - Établir des attentes claires en matière de participation des partenaires aux réunions et à l'action climatique.
 - Inviter d'autres partenaires à participer.
 - Assurer une diversité de représentation des partenaires en veillant à ce que les participants/groupes marginalisés et les détenteurs de droits Autochtones soient représentés au sein des comités et dans les processus décisionnels. Pour favoriser la confiance, il est essentiel de célébrer la diversité et d'amplifier la voix des groupes marginalisés.
 - Éliminer les obstacles à la participation aux activités de mobilisation en communiquant avec les groupes mal desservis et en offrant des rémunérations équitables.

Établir et renforcer les relations (internes et externes)

- Investir dans les relations entre partenaires, notamment en faisant preuve de souplesse et d'adaptabilité dès le début afin de permettre la contribution du plus grand nombre possible de partenaires et de cultiver une plus grande cohésion dans les décisions collectives, ainsi qu'une mobilisation accrue à l'égard de l'action collective.
- Renforcer les relations avec les gouvernements, organisations et Communautés Autochtones.
 - Demander aux gouvernements, aux organisations et/ou aux Communautés Autochtones comment les municipalités peuvent soutenir le travail d'action climatique Autochtone.
 - Suivre des pratiques judicieuses pour la mobilisation des Autochtones tout au long du processus.

2. Planification

À l'étape de la planification, les partenaires établissent un plan de mise en œuvre des travaux du partenariat qui porte sur la définition des objectifs du partenariat en matière de climat et d'équité, ainsi que sur l'approche à l'égard des activités de surveillance et des progrès à réaliser. À ce stade, les partenaires réfléchissent également à la façon dont leurs propres objectifs s'harmonisent avec ceux du partenariat et aux synergies qui pourraient être développées.

Principales tâches et recommandations

Définition des objectifs à atteindre (climat et équité)

- Fixer les objectifs à viser en matière de climat et d'équité aux étapes de la constitution et de la planification. Une telle démarche permettra de donner une orientation claire aux efforts du partenariat. Cela correspond probablement à une partie (ou à la totalité) de votre plan communautaire d'action climatique.
 - Établir des objectifs clairs et une entente sur les résultats communs et les répercussions prévues.
 - Harmoniser les objectifs de chacun des partenaires avec ceux du partenariat.

Plan de mise en œuvre

- Établir un plan de mise en œuvre pour expliquer comment les objectifs du partenariat en matière de climat et d'équité seront atteints. Cela correspond probablement à une partie (ou à la totalité) de votre plan communautaire d'action climatique.
 - Collaborer avec les partenaires (actuels et potentiels) à la planification, notamment sur la façon de mener la mise en œuvre et le suivi.
 - Renforcer les capacités et les compétences grâce au processus de planification.
- Ancrer les postes et les rôles du personnel dans le plan; prévoir la souplesse nécessaire pour adapter ces rôles afin d'appuyer les efforts du partenariat.
- Mettre à jour les rôles et responsabilités, ainsi que la structure de partenariat au besoin pour s'assurer qu'il a l'envergure appropriée pour permettre l'atteinte des objectifs recherchés. Par exemple, de nouveaux partenaires devront éventuellement être ajoutés. Les canaux de communication peuvent être mis à jour.
- Mettre à jour le budget et les plans de financement au besoin. Veiller à consacrer des investissements climatiques aux groupes mal desservis.

Planification des mesures, de la surveillance et de la production de rapports

- À l'étape de la planification, définir l'approche relative aux mesures pour préciser les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs. Une telle démarche permettra de mieux comprendre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs.
 - Déterminer les IPC pour mesurer la réussite de l'action climatique. Veiller à ce que les mesures de réduction des GES soient fondées sur la science et les méthodes de mesure établies.
 - Établir les paramètres de mesure des progrès sur le plan de l'équité, notamment en ce qui concerne la réduction des iniquités qui empêchent les gens de participer à l'action climatique et d'en profiter.
 - Intégrer officiellement l'équité dans les processus de partenariat en élaborant un cadre de responsabilisation en lien avec l'IPC sur l'équité.
 - Établir des jalons provisoires pour évaluer les progrès accomplis dans le sens de l'atteinte des résultats.
 - Explorer les possibilités de responsabilisation des partenaires, définir ce que signifie la responsabilisation dans le contexte de votre partenariat et élaborer des mécanismes de responsabilisation.
- Tenir compte de la fréquence de la surveillance et des rapports.
 - La fréquence ainsi que l'auditoire varieront selon les types de rapports.

3. Mise en œuvre

C'est à l'étape de la mise en œuvre qu'est lancé le travail nécessaire à l'atteinte des objectifs du partenariat. Celui-ci comprend le travail effectué par des partenaires individuels, ainsi que les efforts collectifs déployés pour atteindre les objectifs du partenariat. Les partenaires continuent de se mobiliser et de communiquer au sujet du travail et d'ajuster leurs efforts pour assurer la progression vers l'atteinte des objectifs.

Principales tâches et recommandations

Effort collectif pour atteindre les objectifs du partenariat

- Faire participer les partenaires à la mise en œuvre en fonction des rôles qui ont été définis aux étapes de la constitution et de la planification.
- Adapter les programmes pour assurer un accès équitable aux actions climatiques.

Mobilisation et communications continues des partenaires

- Affiner les communications pour s'adapter aux besoins du partenariat. Les communications doivent mettre l'accent sur le signalement des progrès et sur l'incidence du travail, sur les cas de réussite des partenaires, ainsi que sur les occasions pour les partenaires (et peut-être le public) de participer et d'interagir.
- L'utilisation d'une plateforme en ligne pour partager les résultats (rapports) peut contribuer à élargir la portée.
- Utiliser plusieurs canaux de communication pour favoriser une plus grande mobilisation des partenaires. Le maintien d'une communication régulière et directe avec les partenaires favorise des progrès rapides vers l'atteinte des résultats.
- Fournir au personnel d'organismes municipaux et d'autres organisations partenaires une formation sur l'équité sociale et l'inclusion.
- Former le personnel des municipalités et d'autres organisations partenaires sur les connaissances, l'histoire et les points de vue Autochtones. S'assurer que le personnel comprend le contexte des Communautés Autochtones locales et les protocoles locaux appropriés.
- Fournir au besoin d'autres formations sur les changements climatiques. La possibilité d'apprendre est l'une des raisons pour lesquelles les partenaires se mobilisent.
- Permettre à de nouveaux partenaires d'adhérer, éventuellement chaque année afin que l'intégration puisse avoir lieu.

Surveillance (surveillance continue) et production de rapports

- Le ou les partenaires chargés des mesures commencent à faire le suivi des progrès et des mesures.
- L'entité de surveillance surveille les progrès et ajuste le plan de mise en œuvre, les mesures, les budgets et les efforts de collecte de fonds, ainsi que les communications et la mobilisation des partenaires afin d'assurer la progression dans le sens des résultats souhaités.
- Recenser les possibilités d'accroître l'équité en s'efforçant de comprendre et de suivre les inégalités existantes en matière d'infrastructures et de services.
- Début de production de rapports. Il peut s'agir de rapports au Conseil, de rapports internes ou de rapports externes.
 - Mettre l'accent sur la production de rapports traitant des progrès ainsi que des défis, des risques et de nouvelles possibilités.
 - Veiller à ce que les rapports soient accessibles et transparents et offrir des possibilités de rétroaction.
 - Produire régulièrement des rapports en vue d'améliorer la mobilisation des partenaires et de la collectivité, ainsi que le partage des connaissances et la responsabilisation.

4. Évaluation

Cette étape d'évaluation porte sur le travail du partenariat. Les systèmes de surveillance sont plus efficaces s'ils sont établis au début du partenariat et exécutés tout au long de la phase de mise en œuvre; toutefois, l'évaluation peut être effectuée après que le travail du partenariat a été terminé ou au bout de cinq ans. Les évaluations doivent porter sur les résultats et sur le processus du partenariat. C'est à l'étape de l'évaluation que sont recueillies les données sur les leçons que les partenaires ont tirées de l'effort collectif. L'étape de l'évaluation peut donner lieu à la mise à jour de la structure et du plan, et donc à la progression du partenariat dans les quatre étapes une fois de plus.

Principales tâches et recommandations

Évaluation des résultats

- À plus long terme, comme tous les cinq ans, une évaluation devrait être effectuée pour tenir compte des objectifs en matière de climat et d'équité, du plan de mise en œuvre, de la configuration et de la structure du partenariat, etc.
 - Au cours de cette évaluation, examiner les jalons intermédiaires vers l'atteinte des objectifs de réduction des GES (et d'autres objectifs) et veiller à ce que le partenariat soit sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés.
 - Chercher de nouvelles possibilités et des approches novatrices.

Évaluation des processus

- Pour s'assurer que les processus servent toujours efficacement le partenariat, examiner chacune des caractéristiques structurelles, soit :
 - l'organe de surveillance et les principaux partenaires actuels;
 - les aspects de la coordination;
 - l'utilisation et les besoins des ressources et du financement;
 - les canaux et la fréquence des communications;
 - les systèmes de surveillance, de mesures et de production de rapports;
 - les possibilités de mobilisation des partenaires (et du public).
- Examiner l'ICP d'équité et les progrès qui y sont associés.
- Mettre à jour les ICP et les processus selon les besoins. C'est un bon moment pour faire le point sur la composition de l'organe de surveillance.

Commentaires et apprentissages des partenaires

- Communiquer avec les partenaires pour faire le point sur le travail accompli et sur leur expérience du partenariat.
 - Examiner les résultats auxquels les partenaires sont parvenus grâce à leur participation et se demander quelles améliorations pourraient être apportées pour améliorer leur expérience.
 - Les résultats obtenus par les partenaires peuvent se présenter sous la forme d'économies, d'une réduction des GES, de nouvelles relations et d'une amélioration du capital social, d'une meilleure réputation, d'occasions de marketing et d'affaires, d'acquisition de connaissances, d'amélioration du moral des employés, d'une capacité accrue, etc.

Signalement des progrès accomplis

- Communiquer les résultats de l'évaluation et les prochaines étapes recommandées.

Mettre à jour la structure du partenariat, planifier, puis...recommencer le processus de mise en œuvre!

- S'il s'agit d'un partenariat temporaire, avec une date de fin précise, célébrer son achèvement.
 - S'il s'agit d'un partenariat continu, célébrer les progrès accomplis jusqu'à ce jour, puis prendre des dispositions pour mettre en œuvre les améliorations.
- Si une mise à jour des objectifs et du plan de mise en œuvre s'impose, une consultation plus vaste des partenaires sur les prochaines étapes devrait être entreprise.



Autres ressources

Ressources sur les partenariats d'action climatique

Clarke, A. et Zhou, Y. (2021). *Guidebook for climate mitigation in Canadian municipalities: Governance options for deep decarbonization and reaching carbon neutrality*. Université de Waterloo. https://www.researchgate.net/publication/381802262_Guidebook_for_Climate_Mitigation_in_Canadian_Municipalities_Governance_Options_for_Deep_Decarbonization_and_Reaching_Carbon_Neutrality

MacDonald, A., Telfer, L., Clarke, A., Meaney, M., Giordano, A., Linton, S., Zhou, Y. (2024). *Municipal Net-Zero Action Research Partnership: Current state of local climate action in Canadian municipalities - part 1 survey responses*. [data set] Université de Waterloo. <https://waterlooclimatedata.ca/nzap/>

MacDonald, A., Zhou, Y., Telfer, L., Clarke, A., Meaney, M., Giordano, A., Linton, S., Tanguay, G., Tozer, L., ElAlfy, A., Ordonez-Ponce, E. et Talbot, D. (2024). *L'état de l'action climatique dans les municipalités canadiennes. Un rapport du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité (P-RAC)*. Fédération canadienne des municipalités, ICLEI Canada et Université de Waterloo. <https://fr.pcp-ppc.ca/resources/the-state-of-climate-action-in-canadian-municipalities>

Partners for Climate Protection (PCP). (n.d.) in *Eastern Georgian Bay, municipal and Indigenous partners work together toward climate goals*. <https://fr.pcp-ppc.ca/resources/in-eastern-georgian-bay-municipal-and-indigenous-partners-work-together-toward-climate-goals>

Trottier Family Foundation. (2023). *City-level partnerships for climate action: A how-to guide from the Montreal Climate Partnership experience*. <https://drive.google.com/file/d/1nf3XSEnuBKAc9k3GLiqbyP0cuVUeSKjw/edit>

Zhou, Y., Clarke, A. et Fédération canadienne des municipalités (FCM) (2022). *Fiche d'information : Stratégies de gouvernance pour une décarbonisation en profondeur*. Fédération canadienne des municipalités. <https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-strategies-de-gouvernance-pour-une-decarbonisation-en-profondeur>

Ressources en matière d'équité

Bouyé, M., O'Connor, D., Tankou, A., Grinspan, D., Waskow, D., Chattopadhyay, S. et Scott, A. (2020). *Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind*. Document de travail. World Resources Institute. <https://doi.org/10.46830/wriwp.19.00090>

Canadian Urban Environmental Health Research Consortium. (n.d.). *HealthyPlan.City*. <https://healthyplan.city/en>

Ville d'Ottawa (2018). *Guide de l'Optique d'équité et d'inclusion*. https://documents.ottawa.ca/sites/default/files/ei_lens_hb_fr_0.pdf

Fédération canadienne des municipalités (2025). *Créer des programmes d'améliorations écoénergétiques inclusifs : Un guide à l'intention des municipalités canadiennes et de leurs partenaires*. <https://greenmunicipalfund.ca/sites/default/files/2025-03/integration-des-principes-dequite-dans-les-programmes-de-financement-de-lefficacite-communautaire.pdf>

Homer, A., et Owens, M. (2024). *Field notes: Centering antiracist and equity frameworks in anti-poverty work*. Tamarack Institute. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/FIELD-NOTES-Centering-Anti-Racist-and-Equity-Frameworks-in-Anti-Poverty-Work.pdf?hsLang=en-us>

ICLEI Canada. (2022). *Equitable climate adaptation: Considerations for local governments*. <https://icleicanada.org/wp-content/uploads/2022/11/2022-11-08-ICLEI-Equitable-Climate-Adaptation-Considerations-for-Local-Governments.pdf>

Partenaires dans la protection du climat (2022). *Intégrer l'équité, la diversité et l'inclusion dans l'action climatique municipale*. https://cdn.prod.website-files.com/6022ab403a6b2126c03ebf95/6324c6a049e4fed06757c982_ppc-integrer-lequite-la-diversite-et-linclusion-a-laction-climatique-municipale.pdf

Power of Discourse Consulting. (2024). *Navigating equity audits: A guide for organizations searching for meaningful and sustainable change*. Tamarack Institute. <https://www.tamarackcommunity.ca/articles/navigating-equity-audits-a-guide-for-organizations-searching-for-meaningful-and-sustainable-change>

Université Simon Fraser, Morris J. Wosk Centre for Dialogue. (2020). Beyond inclusion: Equity in public engagement. <https://www.sfu.ca/dialogue/what-we-do/knowledge-practice/beyond-inclusion.html>

Tamarack Institute. (2024). *A guide for advancing climate equity through place-based collaboration*. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/10-A-Guide-for-Advancing-Climate-Equity-Through-Place-Based-Collaboration.pdf?hsLang=en-us>

Webb, J. (2024). *Research shows link between poverty and criminalization*. Tamarack Institute. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/research-shows-link-between-poverty-and-criminalization.pdf?hsLang=en-us>

Ressources sur la mobilisation des Autochtones

About Land Acknowledgements. (2021, March 10). *The Eyeopener*. <https://theeyeopener.com/2021/03/opinion-before-you-state-a-land-acknowledgement-mean-it/>

Bamford, M., Breedon, T., Lindberg, C., Patterson, H. et Winstanley, M. (2015). *Plus Forts Ensemble : Une Trousse pour le développement économique communautaire conjoint Premières Nations-municipalités*. Fédération canadienne des municipalités et Cando. <https://fcm.ca/fr/ressources/idec/plus-forts-ensemble>

Initiative de développement économique des collectivités de Premières Nations et des municipalités (IDEC) (2016). *Boîte à outils de l'IDEC : Plus Forts Ensemble* (cliquer sur français). www.cedipartnerships.ca/fr/outils/boite-a-outils/

Fédération canadienne des municipalités (2024). Comprendre et mettre en place la DNUDPA. Un guide pour les municipalités. <https://fcm.ca/fr/ressources/comprendre-et-mettre-en-place-la-dnudpa>

First Nations University of Canada. Indigenous Continuing Education Centre. (n.d.). *Indigenous research level of engagement tool (IRLET)*. <https://icclearning.fnuniv.ca/courses/indigenous-research-level-of-engagement-tool>

Wale, J. (2023, May). *Bad forecast: The illusion of Indigenous inclusion and representation in climate adaptation plans in Canada*. A Yellowhead Institute Special Report. <https://yellowheadinstitute.org/indigenous-inclusion-climate-representation/>

Wale, J. et Huson, B. (2024). *From risk to resilience: Indigenous alternatives to climate risk assessment in Canada*. Yellowhead Institute. <https://yellowheadinstitute.org/wp-content/uploads/2024/09/From-Risk-to-Resilience.pdf>

Université Queen. Office of Indigenous Initiatives. (n.d.). *Indigenous Community research partnerships (ICRP) training*. <https://www.queensu.ca/indigenous/decolonizing-and-indigenizing/community-research-partnerships-training>

Université du Manitoba. (2021, May). *Pathway for Indigenous community engagement*. <https://umanitoba.ca/sites/default/files/2021-05/a-pathway-for-indigenous-community-engagement-infographic.pdf>

Ressource additionnelle gratuite : <https://umanitoba.ca/community-engaged-learning/working-in-good-ways>

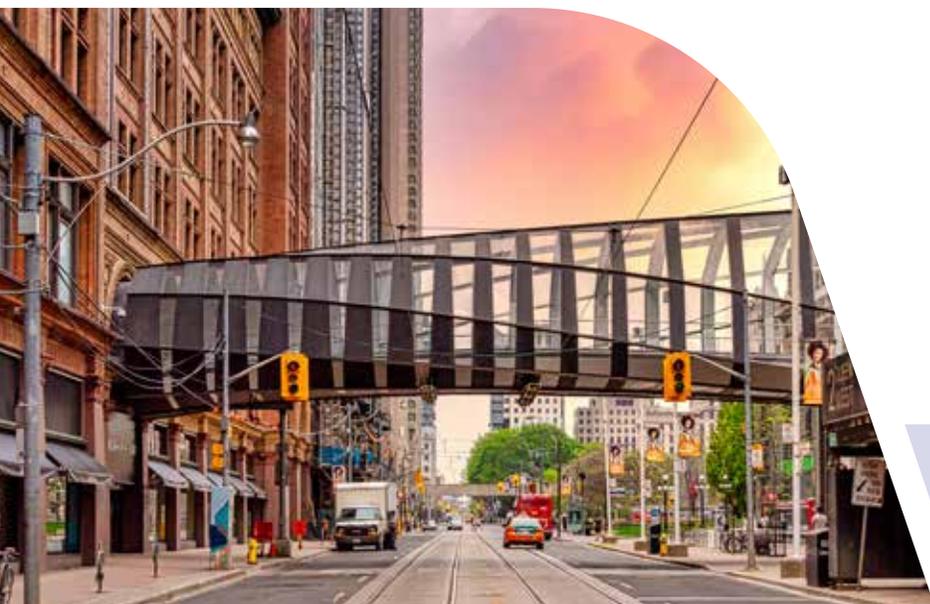
Ressources de conception de partenariats (non propres au climat)

Chaplyn, J., Fraser, S., Call, C. et Ryan, L. (2020). *Collaborative governance: An introductory practice guide*. Collaboration à Impact. <http://www.handsupmallee.com>

Collaborate CIC et Dartington Service Lab Design (2019). *Forms and features of collaboration: A synthesis for the Collaboration for Wellbeing and Health*. <https://collaboratecic.com/wp-content/uploads/2023/09/Forms-and-features-of-collaborations.pdf>

Tamarack Institute. (2017). *Collaborative governance framework*. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Tool%20-%20Collaborative%20Governance%20Framework.pdf>

Weaver, L. (2021). *Solving the puzzle of collaborative governance*. Tamarack Institute. https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Article/Solving%20the%20Puzzle%20of%20Collaborative%20Governance_Final.pdf?hsLang=en-us



Références (notes de fin de document)

- 1 Dodman, D., Hayward, B., Pelling, M., Castan Broto, V., Chow, W., Chu, E., Dawson, R., Khirfan, L., McPhearson, T., Prakash, A., Zheng, Y., et Ziervogel, G. (2022). Cities, settlements, and key infrastructure, in H.-O. Pörtner, D.C. Roberts, M. Tignor, E.S. Poloczanska, K. Mintenbeck, A. Alegria, M. Craig, S. Langsdorf, S. Löschke, V. Möller, A. Okem et B. Rama (éds.), *Climate change 2022: Impacts, adaptation, and vulnerability. Contribution du Groupe de travail II au sixième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat* (p. 907-1040). Cambridge University Press.
- 2 UN Habitat (2024). Rapport sur les villes dans le monde (en anglais seulement). *World Cities Report 2024 - Cities and Climate Action*. https://unhabitat.org/sites/default/files/2024/11/wcr2024_-_full_report.pdf
- 3 GIEC. (2018). *Réchauffement de la planète de 1,5 °C [rapport spécial du GIEC]*. Cambridge University Press. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/09/SR15_Summary_Volume_french.pdf
- 4 Crippa, M., Guizzardi, D., Pisoni, E., Solazzo, E., Guion, A., Muntean, M., Florczyk, A., Schiavina, M., Melchiorri, M. et Fuentes Hutfilter, A. (2021). Global anthropogenic emissions in urban areas: Patterns, trends, and challenges. *Environmental Research Letters*, 16(7), 074033. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac00e2>
- 5 Sun, X., Clarke, A. et MacDonald, A. (2020). Implementing community sustainability plans through partnership: Examining the relationship between partnership structural features and climate change mitigation outcomes. *Sustainability*, 12(15), 6172. <https://doi.org/10.3390/su12156172>
- 6 Gouvernement du Canada (2024). *La carboneutralité d'ici 2050*. <https://www.canada.ca/fr/services/environnement/meteo/changementsclimatiques/plan-climatique/carboneutralite-2050.html>
- 7 Torrie, R. (2015). *Low carbon futures in Canada – The role of urban climate change mitigation: Briefing on urban energy use and greenhouse gas emissions*. <https://data.bloomberglp.com/dotorg/sites/2/2015/10/Low-Carbon-Futures-in-Canada.pdf>
- 8 Linton, S., A. Clarke et L. Tozer (2022). Technical pathways to deep decarbonization in cities: Eight best practice case studies. *Energy Research and Social Science*, 86, 102422. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2021.102422>
- 9 Climate Emergency Declaration. (2024). *Climate emergency declarations in 2,364 jurisdictions and local governments cover 1 billion citizens*. <https://climateemergencydeclaration.org/climate-emergency-declarations-cover-15-million-citizens/>
- 10 ICLEI et Fédération canadienne des municipalités. (2024). *Partenaires dans la protection du climat 2023-2024*. https://cdn.prod.website-files.com/6022ab403a6b2126c03ebf95/6716a12afd6145b5d1bb535_PCP-2023-2024_Rapport%20annuel%20FR.pdf
- 11 Clarke, A., et Ordonez-Ponce, E. (2017). City scale: Cross-sector partnerships for implementing local climate mitigation plans. *Public Administration Review*, 24-27. Virtual Issue: Climate Change and Public Administration.
- 12 MacDonald, A., Zhou, Y., Telfer, L., Clarke, A., Meaney, M., Giordano, A., Linton, S., Tanguay, G., Tozer, L., ElAlfy, A., Ordonez-Ponce, E. et Talbot, D. (2024). L'état de l'action climatique dans les municipalités canadiennes. Un rapport du Partenariat de recherche-action pour la carboneutralité (P-RAC). *Fédération canadienne des municipalités, ICLEI Canada et Université de Waterloo*. <https://fr.pcp-ppc.ca/n-zap>
- 13 Clarke, A. (2011). Key structural features for collaborative strategy implementation: A study of territorial sustainable development collaborations. *Management et Avenir*, 50, 153–171. <https://doi.org/10.3917/mav.050.0153>
- 14 Sun, X., Clarke, A., et MacDonald, A. (2020). Implementing community sustainability plans through partnership: Examining the relationship between partnership structural features and climate change mitigation outcomes. *Sustainability*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156172>
- 15 Bouyé, M., O'Connor, D., Tankou, A., Grinspan, D., Waskow, D., Chattopadhyay, S. et Scott, A. (2020). Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind. Working Paper. World Resources Institute. <https://doi.org/10.46830/wriwp.19.00090>
- 16 Samuel, N., et Clarke, A. (2022). Partnerships and the Sustainable Development Goals, in E. Murphy, A. Banerjee et P. P. Walsh (Eds.), *Partnerships and the Sustainable Development Goals* (pp. 13–26). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07461-5_2
- 17 Linton, S., Clarke, A. et Tozer, L. (2021). Strategies and governance for implementing deep decarbonization plans at the local level. *Sustainability*, 13(1), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su13010154>
- 18 Clarke, A., Castillo Cifuentes, V. et Ordonez-Ponce, E. (2023). Partnership structure and partner outcomes: A comparative study of large community sustainability cross-sector partnerships in Montreal, Barcelona, and Gwangju. *Sustainability*, 15(20), 14734. <https://doi.org/10.3390/su152014734>
- 19 Wong, K., Clarke, A. et Ordonez-Ponce, E. (2020). Cross-sector partnerships for implementing community climate action plans: Implementation structures, partner outcomes, and plan outcomes. In G. von Schnurbein (Ed.), *Transitioning to Strong Partnerships for the Sustainable Development Goals* (pp. 153–186). MDPI. <https://doi.org/10.3390/books978-3-03897-883-1-9>

- 20 Clarke, A. et Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85–101.
- 21 Zhou, Y., Clarke, A. et Fédération canadienne des municipalités (FCM). (2022). *Fiche d'information : Stratégies de gouvernance pour une décarbonisation en profondeur*. Fédération canadienne des municipalités. <https://fondsmunicipalvert.ca/ressources/fiche-dinformation-strategies-de-gouvernance-pour-une-decarbonisation-en-profondeur>
- 22 Chaplyn, J., Fraser, S., Call, C. et Ryan, L. (2020). *Collaborative Governance: An introductory practice guide*. Collaboration for Impact. <https://www.handsupmallee.com>
- 23 Tamarack Institute. (2017). *Collaborative governance framework*. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Tool%20-%20Collaborative%20Governance%20Framework.pdf>
- 24 Weaver, L. (2021). *Solving the puzzle of collaborative governance*. Tamarack Institute. https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Article/Solving%20the%20Puzzle%20of%20Collaborative%20Governance_Final.pdf?hsLang=en-us
- 25 Tamarack Institute. (2017). *Collaborative governance framework*. <https://www.tamarackcommunity.ca/hubfs/Resources/Tools/Tool%20-%20Collaborative%20Governance%20Framework.pdf>
- 26 Seasons, M. (2021). *Evaluating Urban and Regional Plans: From Theory to Practice*. UBC Press.
- 27 Feor, L., Murray, D., Folger-Laronde, Z. et Clarke, A. (2023). Municipal Sustainability and Climate Planning: A Study of 38 Canadian Local Governments' Plans and Reports. *Environments*, 10, 203. <https://doi.org/10.3390/environments10120203>
- 28 Foer, L., Clarke, A. et Dougherty, I. (2023). Social Impact Measurement: A Systematic Literature Review and Future Research Directions. *World*, 4(4):816-837. <https://doi.org/10.3390/world4040051>
- 29 Clarke, A. et Fuller, M. (2010). Collaborative strategic management: Strategy formulation and implementation by multi-organizational cross-sector social partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85–101. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0781-5>
- 30 Van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A. et Brammer, S. (2016). Enhancing the impact of cross-sector partnerships: Four impact loops for channeling partnership studies. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 1–17.
- 31 Leal Filho, W., Dibbern, T., Pimenta Dinis, M. A., Coggo Cristofolletti, E., Mbah, M. F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Castillo Apraiz, J., Rimi Abubakar, I. et Aina, Y. A. (2024). The added value of partnerships in implementing the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 438, 140794.
- 32 First Nations Information Governance Centre. (n.d.). *The First Nations Principles of OCAP*. <https://fnigc.ca/ocap-training/>
- 33 Bouyé, M., O'Connor, D., Tankou, A., Grinspan, D., Waskow, D., Chattopadhyay, S., et Scott, A. (2020). Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind. *Working Paper*. World Resources Institute. <https://doi.org/10.46830/wriwp.19.00090>
- 34 Les termes « Autochtones » et « Peuples Autochtones » sont à juste titre employés dans tous les contextes, notamment en droit, car le mot « aborigène » n'est pas d'usage au Canada.
- 35 Site Web de la législation du ministère de la Justice du gouvernement du Canada (2024). *Loi constitutionnelle de 1982 in LES LOIS CONSTITUTIONNELLES DE 1867 à 1982*.
- 36 Les termes « Autochtones » et « Peuples Autochtones » sont à juste titre employés dans tous les contextes, notamment en droit, car le mot « aborigène » n'est pas d'usage au Canada.
- 37 Gouvernement du Canada. (2021). *Fiche d'information : Loi sur la Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones*.
- 38 Ibid.
- 39 Le gouvernement du Canada. (2024). *Le gouvernement du Canada et l'obligation de consulter*. <https://www.rcaanc-cirnac.gc.ca/fra/1331832510888/1609421255810>
- 40 Kirkness, V. J. et Barnhardt, R. (2001). Les Premières Nations et l'enseignement supérieur : respect, pertinence, réciprocité, responsabilité. Dans R. Hayoe et J. Pan (éd.), *Knowledge Across Cultures : A Contribution to Dialogue Among Civilizations* (pp. 1-20). Comparative Education Research Centre, Université de Hong Kong.
- 41 Statistique Canada. (2 août 2024). *Tableau des profils : Profil du recensement, Recensement de la population de 2021*. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F>
- 42 Climate Action WR (2021). *TransformWR : Climate Action WR*. https://climateactionwr.ca/transformwr/wp-content/uploads/2021/08/OFFICIAL_TransformWR_Report_single.pdf



Ce projet a été réalisé avec l'appui financier du gouvernement du Canada.
This project was undertaken with the financial support of the Government of Canada.



Le P-RAC est un partenariat de recherche mené conjointement par l'Université de Waterloo, le Fonds municipal vert de la Fédération canadienne des municipalités et ICLEI Canada, en collaboration avec 11 établissements universitaires, 9 autres organisations nationales et 15 partenaires municipaux. Le P-RAC est financé en partie par le gouvernement du Canada dans le cadre du Fonds d'action et de sensibilisation pour le climat.