

# **L'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet**

## **Contraintes et opportunités**

Déposé à

L'Université du Québec à Trois-Rivières

Comme exigence partielle du programme de  
MAITRISE EN GESTION DE PROJET

**Présenté à**

Christophe Bredillet, professeur

**Par**

Guy Bordeleau

Janvier 2018



Université du Québec  
à Trois-Rivières

## REMERCIEMENTS

Se lancer dans des études de cycles supérieurs, que ce soit au niveau de la maîtrise ou bien du doctorat, est une aventure qui conduit l'étudiant dans une voie qui influence sa trajectoire professionnelle. Elles le démarquent certes de ses pairs du baccalauréat avec un complément de diplomation mais elles ouvrent essentiellement son esprit à la pensée critique, le plonge dans le monde de la recherche scientifique et le confronte aux effets combinatoires que procure le vaste bassin de la connaissance.

Les défis d'une telle démarche académique sont certes ceux de l'étudiant, qui doit évidemment mettre à profits les connaissances acquises lors du baccalauréat, mais ils sont aussi ceux des professeurs qui doivent l'amener à devenir un acteur apte à faire sa place dans le complexe domaine de la recherche universitaire. Mais tout ne se résume pas à ces derniers acteurs car les défis sont aussi ceux du directeur immédiat de l'étudiant et nous ne saurions décrire correctement, et en peu de mots, la tâche qui lui incombe alors qu'il doit faire preuve de patience face aux interrogations, de leadership pour rendre l'effort acceptable, de conviction pour convaincre de la nécessité d'atteindre l'excellence et de cette touche bien personnelle qui sait faire la différence lorsque nécessaire.

Mais tout le fardeau n'incombe pas aux seuls maîtres, il est aussi celui de l'étudiant qui doit être sérieusement affairé à sa tâche. Cela, il doit le comprendre rapidement car ce n'est que de cette manière qu'émerge la vraie motivation du directeur académique et ce n'est qu'à cette condition que l'un et l'autre peuvent devenir plus que de simples acteurs de cycle supérieur, mais bien des partenaires qui s'apprécient et qui puissent ajouter une pierre significative à l'empirisme de la connaissance.

Je remercie grandement le professeur Christophe Bredillet pour m'avoir accompagné dans cette dernière démarche académique universitaire. En le côtoyant, j'ai trouvé plus qu'un maître, j'ai trouvé en lui un solide collègue professionnel, et c'est là l'essentiel, un esprit vif et critique qui a su sagement me remettre en question et avec qui je partage cette citation de l'écrivain français Gabriel Sénac de Meilhan; «...*Les hommes pensants ont l'univers pour patrie...* »

## **RÉSUMÉ**

Les exemples ne manquent pas mais la levée de boucliers des dernières années contre l'entreprise TransCanada, et son projet d'oléoduc Énergie Est, nous rappelle que l'acceptabilité sociale de projets est une réalité qui s'impose de plus en plus depuis près d'une dizaine d'années. Dès lors, nous n'avons plus à nous poser la question à savoir si cette acceptabilité est un mythe ou bien une réalité à laquelle les entreprises doivent se soumettre. Dans le domaine économique et, particulièrement dans les sociétés industrialisées, l'acceptabilité sociale des projets est un concept dont on entend parler couramment aujourd'hui et qui traduit bien les nouvelles façons de gérer l'espace économique.

L'objectif de ce document est de démontrer si l'acceptabilité sociale est une notion bien intégrée dans les processus de gestion de projets. Il porte sur les variables dont doit tenir compte le gestionnaire de projets pour s'assurer que les méthodes employées, notamment par le biais des protocoles et programmes de gestion de projets généralement utilisés, sont bien comprises et intégrées au processus de gestion de projets.

## **ABSTRACT**

Examples are not lacking but the lifting of shields of the last years against the TransCanada Company and its project for the East Energy pipeline reminds us that the social acceptance of projects is a reality that has become more and more evident for nearly a decade. Consequently, we no longer have to ask ourselves whether this acceptability is a myth or a reality to which companies must submit. In the economic field, and particularly in industrialized societies, the social acceptance of projects is a commonly understood concept that reflects the new ways of managing the economic space.

The objective of this essay is to demonstrate whether social acceptance is a well-integrated concept in project management processes. It focuses on the variables to be considered by the project manager to ensure that the methods used, including through the generally used project management protocols and programs, are well understood and integrated into the project management process.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
1.1	Contexte .....	3
1.2	Problématique et questions de recherche .....	3
1.3	La structure.....	4
1.4	Vers une première définition générale de l'acceptabilité sociale.....	5
<b>2</b>	<b>REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>5</b>
2.1	Le cycle de vie du projet.....	5
2.1.1	Phase de planification.....	6
2.1.2	Phase de construction .....	7
2.1.3	Phase d'exploitation.....	7
2.1.4	Phase de fermeture .....	8
2.2	Les acteurs des parties prenantes.....	8
2.2.1	Le promoteur de projet.....	10
2.2.2	La société civile .....	10
2.2.3	Les élus .....	11
2.2.4	Les fonctionnaires.....	12
2.2.5	Les professionnels.....	13
2.3	Les contraintes qui influencent les parties prenantes .....	13
2.3.1	Les contraintes endogènes.....	15
2.3.1.1	Les contraintes d'ordres éthiques et déontologiques.....	16
2.3.2	Les contraintes exogènes.....	16
2.3.2.1	Aspect ethnique .....	16
2.3.2.2	Aspect des valeurs .....	17
2.3.2.3	Aspect des réseaux sociaux .....	17
2.3.2.4	Dimension économique .....	18
2.3.2.5	Politique réglementaire .....	19
2.4	Le cadre conceptuel de l'acceptabilité sociale .....	20
2.4.1	Un concept à bien définir .....	20
2.4.2	Les contraintes au projet.....	22
2.4.3	Les acteurs qui influencent le projet .....	23
2.5	L'acceptabilité sociale .....	25
2.5.1	Une notion floue sujette à controverses.....	26

2.5.2	<i>Livre vert du MERN sur l'acceptabilité sociale</i>	28
2.5.3	<i>Shareholders et stakeholders</i>	30
2.5.4	<i>La voix des uns, le silence des autres</i>	31
2.5.5	<i>Les causes de la non-acceptabilité sociale</i>	32
2.5.6	<i>Une tentative de définition de l'acceptabilité sociale</i>	34
<b>3</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>34</b>
3.1	<b>Généralités</b>	<b>34</b>
3.2	<b>L'enquête auprès des répondants</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION</b>	<b>38</b>
4.1	<b>Connaissance des répondants</b>	<b>38</b>
4.1.1	<i>Les répondants</i>	38
4.2	<b>Connaissance des cycles d'un projet</b>	<b>41</b>
4.2.1	<i>L'information transmise à la société civile à chaque étape du projet</i>	41
4.2.2	<i>Le processus encadré par la LQE</i>	42
4.2.3	<i>La documentation fournie par le promoteur</i>	43
4.2.4	<i>Le processus de consultation imposé par la LQE</i>	44
4.2.5	<i>Le support des instances gouvernementales</i>	46
4.3	<b>Connaissance des contraintes qui s'imposent aux parties prenantes</b>	<b>46</b>
4.3.1	<i>Perceptions des promoteurs</i>	47
4.3.2	<i>Perceptions de la société civile</i>	48
4.3.3	<i>Perceptions des élus</i>	49
4.3.4	<i>Perceptions des fonctionnaires</i>	50
4.3.5	<i>Perceptions des professionnels</i>	51
4.4	<b>Connaissance de l'influence des parties prenantes</b>	<b>52</b>
4.4.1	<i>L'influence des opposants</i>	52
4.4.2	<i>L'influence des adhérents</i>	55
4.4.3	<i>L'influence des élus</i>	59
4.4.4	<i>L'influence des fonctionnaires</i>	62
4.4.5	<i>L'influence des professionnels internes</i>	66
4.4.6	<i>L'influence des professionnels externes</i>	69
4.5	<b>Critique du modèle</b>	<b>73</b>
4.5.1	<i>Les constats généraux</i>	73
4.5.2	<i>La première question de recherche</i>	80

4.5.3	<i>La seconde question de recherche</i> .....	84
<b>5</b>	<b>CONCLUSION</b> .....	<b>89</b>
	<b>ANNEXES</b> .....	<b>96</b>
	<b>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE</b> .....	<b>97</b>
	<b>ANNEXE 2 : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE</b> .....	<b>124</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cycle de vie d'un projet .....	6
Figure 2 : Parties prenantes au projet.....	9
Figure 3 : Contraintes sur les parties prenantes .....	15
Figure 4 : Cadre conceptuel proposé.....	21
Figure 5 : Parties prenantes au projet.....	38
Figure 6 : Répartition des répondants.....	39
Figure 7 : Participation des répondants à des projets en vertu de la LQE et de la LAU .....	40
Figure 8 : Les programmes de certification connus des répondants.....	40
Figure 9 : Est-il nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases.....	41
Figure 10 : Le processus de gestion de projet est-il bien encadré par LEQ.....	42
Figure 11 : Perception des parties prenantes sur les promoteurs.....	43
Figure 12 : Le promoteur est-il bien entendu et compris.....	44
Figure 13 : La société civile est-elle bien entendue et comprise .....	45
Figure 14 : Le support des instances gouvernementales.....	46
Figure 15 : La perception des promoteurs face aux contraintes .....	47
Figure 16 : La perception de la société civile face aux contraintes .....	48
Figure 17 : La perception des élus face aux contraintes.....	49
Figure 18 : La perception des fonctionnaires face aux contraintes .....	50
Figure 19 : Perception des professionnels face aux contraintes .....	51
Figure 20 : L'influence des opposants .....	52
Figure 21 : La collaboration des opposants .....	52
Figure 22 : Les informations détenues par les opposants.....	53
Figure 23 : L'acceptation des opposants aux décisions du BAPE .....	53
Figure 24 : L'influence des opposants dans l'acceptabilité sociale .....	54
Figure 25 : L'influence des adhérents .....	55
Figure 26 : La collaboration des adhérents.....	56
Figure 27 : Les informations détenues par les adhérents .....	56
Figure 28 : L'acceptation des adhérents aux décisions du BAPE.....	57
Figure 29 : L'influence des adhérents dans l'acceptabilité sociale.....	57
Figure 30 : L'influence des élus .....	59
Figure 31 : La collaboration des élus .....	59
Figure 32 : Les informations détenues par les élus .....	60
Figure 33 : L'acceptation des opposants aux décisions du BAPE .....	60

Figure 34 : L'influence des élus dans l'acceptabilité sociale .....	61
Figure 35 : L'influence des fonctionnaires.....	62
Figure 36 : La collaboration des fonctionnaires .....	63
Figure 37 : Les informations détenues par les fonctionnaires.....	63
Figure 38 : L'acceptation des fonctionnaires aux décisions du BAPE .....	64
Figure 39 : L'influence des fonctionnaires dans l'acceptabilité sociale .....	64
Figure 40 : L'influence des professionnels internes .....	66
Figure 41 : La collaboration des professionnels internes .....	66
Figure 42 : Les informations détenues par les opposants.....	67
Figure 43 : L'acceptation des professionnels internes aux décisions du BAPE .....	67
Figure 44 : L'influence des professionnels internes dans l'acceptabilité sociale.....	68
Figure 45 : L'influence des professionnels externes .....	69
Figure 46 : La collaboration des professionnels externes .....	70
Figure 47 : Les informations détenues par les professionnels externes .....	70
Figure 48 : L'acceptation des professionnels externes aux décisions du BAPE .....	71
Figure 49 : L'influence des professionnels externes dans l'acceptabilité sociale.....	71
Figure 50 : Cadre conceptuel initial .....	80
Figure 51 : Cadre conceptuel révisé .....	81
Figure 52 : Point d'équilibre entre l'émotivité et la rationalité .....	83



# 1 INTRODUCTION

La présente recherche tente de mieux comprendre la notion de l'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet. L'exercice de gérer des projets selon les techniques et concepts généralement reconnus n'est plus réservé aux grandes organisations. Cette approche se retrouve désormais dans toutes les sphères d'activités, que ce soit l'organisation d'un événement sportif ou culturel, la mise sur pied d'un centre d'appels ou encore la réorganisation des soins de santé.

Faire le choix d'opérer une organisation oblige à la mise en œuvre de projets qui puissent assurer la rentabilité mais aussi maintenir, sinon améliorer la position stratégique de l'organisation dans le créneau de marché dans lequel elle œuvre. Les promoteurs doivent mettre en œuvre des projets qui doivent rencontrer des objectifs précis et mesurables. Les techniques reconnues en matière de gestion de projet leur permettent de décomposer les projets selon des étapes et des tâches bien définies et inscrites dans le temps.

Pour ce faire, les promoteurs ont l'obligation de définir les spécifications et les caractéristiques techniques nécessaires pour rencontrer leurs objectifs et accéder au succès du projet. Ils doivent connaître les **paramètres endogènes** propres à leur capacité à employer les pratiques généralement reconnues dans le but d'améliorer la chaîne de valeur et leurs choix stratégiques. Ces choix relèvent de **facteurs exogènes** articulés autour de l'accessibilité aux clients, la capacité à obtenir une main-d'œuvre qualifiée, des ressources compétentes et la possibilité d'avoir accès à une communauté d'affaires en réseau où les alliances et les collaborations sont possibles. De plus, les promoteurs souhaitent opérer l'organisation en appui des services gouvernementaux et des agences de développement économique. Ils peuvent avoir accès aux infrastructures et aux programmes offrant des conditions économiques et concurrentielles susceptibles de maintenir et de hausser la capacité des entreprises à générer des profits.

Or, la mise en œuvre et le succès d'un projet ne relève pas uniquement des facteurs précédemment énumérés et ne s'articule pas dans un vase clos où seules les réalités des promoteurs dominent. Au cœur de la gestion de projet se trouve la problématique d'établir

des accords, de permettre la construction d'alliances stratégiques et de tenter d'imposer des formules de coordination entre les acteurs des parties prenantes à un projet.

Le succès d'un projet relève donc de facteurs qui ne sont pas uniquement liés à la capacité du promoteur à bien le gérer. Il y a aussi des facteurs à partir desquels il est possible de partager le modèle d'affaires avec d'autres parties prenantes, d'analyser, de gérer, voire d'innover et de confronter la pluralité des logiques de ces parties. De là découle le concept de l'acceptabilité sociale. Celui-ci ne peut faire abstraction de l'angle rarement évoqué de sa spatialité (Lauriol et al., 2008) d'où la représentation d'un modèle territorialisé qui doit tenir compte des préoccupations du milieu face à un projet, lesquelles sont associées à des orientations stratégiques de développement du territoire.

Dans un tel contexte se développe une mobilisation citoyenne animée par des groupes de citoyens, d'environnementalistes, de syndicats et cette mobilisation peut infléchir le développement des projets (Batellier et Sauvé, 2011). Plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence et à l'importance des controverses socio-économico-environnementales au niveau local avec des communautés locales mais il y en a deux qui s'avèrent être de premier ordre et qui ont une importance capitale dans l'acceptabilité sociale d'un projet.

D'abord, les attentes des communautés locales face aux entreprises sont de plus en plus exigeantes en matière de maximisation des retombées positives des opérations de celles-ci, dans les localités où elles se trouvent ou s'établiront. Ces attentes dépassent la simple création d'emplois. Elles s'étendent à la promotion de la formation, la répartition des richesses, le transfert du savoir-faire et l'habilitation des communautés locales et autres considérations propres à rehausser la qualité de vie des citoyens. (Delannon, Bénard, Verreault et Raufflet, 2011; Lauzon, 2011).

Ensuite, l'acceptabilité sociale est un construit social qui évolue et se modifie selon la durée des consultations citoyennes autour d'un projet donné. Elle est en quelque sorte la finalité d'une série de tentatives de rapprochement et d'ajustements entre des positions qui s'opposent et se rapprochent tout à la fois. Le mécanisme de gradation exprime ainsi le rapprochement progressif entre acteurs institutionnels, d'abord par la clarification, puis l'arrangement et enfin le compromis (Baba et Mailhot, 2016).

## **1.1 CONTEXTE**

La société d'aujourd'hui baigne dans un monde où l'accès à l'information est soutenu et immédiat. Elle est donc de plus en plus informée sur tout ce qui se passe dans son environnement. Cette réalité amène les membres de la société à ne plus se percevoir comme de simples spectateurs des événements qui surviennent au quotidien mais plutôt comme des acteurs qui peuvent intervenir dans un monde tant local que global.

L'époque actuelle est en fait la face inversée de celle qui la précède où se réunissent des acteurs disparates qui ont en commun de réagir aux mouvements, aux flux et aux contrôles des agents de cette toile mouvante animée par des forces économiques et politiques juchées au-dessus des nations et qui exerce sur le monde local une pression continue (Sénécal, 2016).

C'est dans ce contexte social, économique et politique que cette société intervient de plus en plus et dont les contestations atteignent l'espace public communicationnel et le champ de l'action collective. Si l'essoufflement des mouvements de transformation historique semble aujourd'hui inévitable, la société occidentale n'a pourtant pas épuisé toutes les réserves de contestation et d'opposition (Sénécal, 2016).

## **1.2 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

La question de l'acceptabilité sociale fait l'objet de plusieurs débats mettant les parties prenantes en opposition les unes par rapport aux autres. Cette opposition trouve sa source dans un ensemble des conditions favorables à son émergence comme le manque de communication, de transparence, de confiance et de volonté pour entamer des discussions constructives entre les différents acteurs.

Pour mieux comprendre ces conditions, le présent document amène à poser la question à savoir qu'en contexte de gestion de projet, et au regard de l'acceptabilité sociale :

**TABLEAU 1.2.1 : OBJECTIFS ET QUESTIONS DE RECHERCHE**

OBJECTIFS À RENCONTRER	QUESTIONS DE RECHERCHE
Connaître les perceptions et aprioris qui opposent ou bien rapprochent les parties prenantes à un projet.	Les perceptions et aprioris des parties prenantes diffèrent-elles concernant les contraintes qui s'imposent à un projet?
Connaître l'influence qu'exercent les acteurs des parties prenantes sur un projet.	Comment les parties prenantes influencent-elles la gestion de projet dans les différents cycles d'un projet?

### **1.3 LA STRUCTURE**

Après la partie introductive qui constitue le premier chapitre, la revue de littérature qui est effectuée permet de clarifier les approches du sujet et comprendre les forces et les enjeux de l'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet.

Cette revue de littérature, dont les différents documents consultés trouvent leurs sources dans les champs de disciplines tels que ceux du management, de la sociologie, de la politique, des sciences techniques et de l'environnement permettent d'ériger le cadre conceptuel initial de la présente étude. Ce cadre est mis par la suite à l'épreuve dans la critique du modèle dans le chapitre 4 où les résultats de l'enquête sont dévoilés, analysés et mis en discussion. Les ouvrages consultés permettent de maîtriser les informations de base sur le sujet, de dresser un portrait général de celui-ci et de familiariser le lecteur avec la terminologie employée.

Le chapitre 3 explique brièvement la méthodologie et le développement du questionnaire qui sert à l'enquête réalisée auprès des parties prenantes contactées sur le terrain.

Le chapitre 4 fait par des résultats et des discussions qui en découlent et propose le cadre conceptuel revisité sur cette base. Enfin, nous concluons cette étude en montrant en quoi les résultats nous permettent de répondre aux questions de recherche et dans quelle mesure les objectifs initiaux sont atteints. Les limites de l'étude sont également soulignées dans ce

chapitre et des pistes possibles de futures recherches sont ensuite avancées dans la conclusion du présent document.

#### **1.4 VERS UNE PREMIÈRE DÉFINITION GÉNÉRALE DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE**

L'acceptabilité sociale est aujourd'hui un levier dont se sert cette société des acteurs pour faire entendre ses doutes, ses craintes et ses oppositions et constitue une réalité incontournable avec laquelle les entreprises et les institutions doivent maintenant composer afin que les projets mis de l'avant puissent cheminer jusqu'à leurs aboutissements finaux. Par conséquent, les processus classiques de gestion de projets doivent dorénavant tenir compte de lignes directrices, intégrant les valeurs, les intérêts, les préoccupations, les enjeux et les visions de développement des populations locales et régionales (Daoust, 2009).

## **2 REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

### **2.1 LE CYCLE DE VIE DU PROJET**

Tous les projets sont constitués de cycles de vie qui leurs sont propres et qui sont présentés en phases distinctes dont les appellations peuvent varier d'une application à une autre, d'un domaine d'application à un autre et d'un auteur à un autre. Par exemple, le référentiel PMBOK décrit le cycle de vie d'un projet selon à cinq phases ou groupes de processus qui se présentent comme suit :

1. **Phase de démarrage** : Phase où est défini et précisé le projet et au cours de laquelle sont obtenues les autorisations pour engager de façon formelle le processus de planification;
2. **Phase de planification** : Phase des précisions et affinement des objectifs, planification des actions requises pour atteindre les objectifs et le périmètre défini pour le projet;
3. **Phase de réalisation** : Phase d'intégration des ressources (humaines, matérielles et autres) pour mener à bien le projet;

4. **Phase de pilotage et contrôle** : Phase de surveillance et prise de mesure régulière de l'avancement projet afin de détecter les écarts par rapport aux plans projets. Dans tel cas, des actions correctives peuvent être prises pour redresser la situation
5. **Phase de clôture** : Phase de formalisation de l'acceptation d'un produit, service ou de ses résultats avec les redditions de compte à fournir aux différentes parties prenantes.

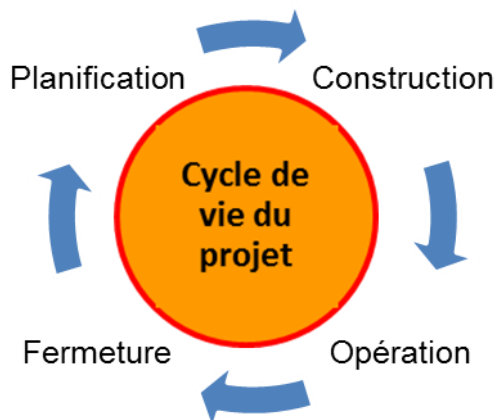


Figure 1 : Cycle de vie d'un projet

Le gestionnaire de projet doit définir les phases du projet en tenant compte des paramètres propres à celui-ci, de la culture de l'entreprise dans laquelle il évolue et la sensibilité du milieu dans lequel le projet est implanté. Ces différences ne remettent aucunement en question la validité ni la pertinence du modèle proposé par le référentiel PMBOK. Dans une perspective de simplification du modèle pour comprendre l'influence de l'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet, quatre phases

génériques sont retenues dont chacune peuvent être segmentées en sous phases selon les particularités du projet et des intervenants qui y sont affectés.

### 2.1.1 PHASE DE PLANIFICATION

Lors de cette phase initiale, le projet est déterminé au sein d'un portefeuille de projets que détient le promoteur, les énoncés de contenus et les objectifs sont précisés, les études de préféabilité sont réalisées, les plans et les conceptions fonctionnelles sont élaborés en ce qui a trait au produit ou au service à livrer, les contraintes à respecter sont évaluées, les stratégies de réalisation sont proposées et les fournisseurs de prestations sont retenus.

C'est à cette étape que doivent être tenues les études d'impact sur l'environnement afin d'évaluer les risques d'incidences environnementales découlant d'un projet prévu. Ces études établissent les mesures qui doivent être adoptées pour réduire les effets négatifs sur l'environnement afin de les rendre à des niveaux acceptables, voire de les éliminer. Les études d'impacts représentent donc une approche nécessaire et préventive en matière de

gestion et de protection environnementale et c'est dans cette phase que sont élaborés les plans de communication auprès de la clientèle visée et de la population en générale.

Dans le cas du parc éolien à St-Ferréol-les-Neiges, parc mis en exploitation depuis 2012 par le leader canadien dans le développement et l'exploitation d'énergie renouvelable Boralex, le projet a été difficile à mener à terme parce que la population locale et les intervenants locaux ont mal évalué l'ampleur des travaux en phase de construction et de mise en opération. Les citoyens se sont rapidement plaints du bruit et du transport lourd. Malgré le fait que le BAPE eut pourtant fait ses enquêtes et que les citoyens eurent été consultés lors des audiences publiques, l'opposition s'est manifestée en phase de construction. Cet exemple montre que l'acceptabilité sociale n'est jamais acquise pour l'ensemble des phases d'un projet et que cette acceptabilité peut ne pas faire consensus auprès de la population qui en subit les impacts.

#### *2.1.2 PHASE DE CONSTRUCTION*

Lors de cette phase, le contenu du projet est défini de façon à pouvoir entreprendre les différentes étapes de construction. Une planification détaillée est préalablement fournie pour sa durée, ses échéances, les ressources et les dépenses, ainsi que les politiques et les procédures de gestion. Dans cette phase, des boucles de rétroaction avec la phase de planification surviennent afin d'ajuster certains paramètres de construction et répondre correctement aux impératifs du promoteur. Dans cette phase sont également réalisés les tests pour s'assurer de la conformité.

#### *2.1.3 PHASE D'EXPLOITATION*

Lors de cette phase, les projets sont mis opérations en conformité avec les exigences du promoteur. C'est durant la phase d'exploitation que le produit est utilisé, entretenu, amélioré et réparé. Elle comporte généralement trois étapes distinctes :

1. L'étape de soutien technique qui correspond à l'ensemble des activités réalisées en parallèle pendant la période d'exploitation (exemples: activités de maintenance,

amélioration continue, réajustement du procédé, activité associée à l'extension de la durée de vie).

2. L'étape d'évolution des équipements où les personnes en charge proposent de nouvelles versions avec des améliorations, de nouvelles fonctionnalités et parfois de nouvelles versions des équipements;
3. L'étape d'entretien et de réparations qui correspond à l'ensemble des actions destinées à maintenir l'intégrité opérationnelle des équipements leur permettant de remplir leurs fonctions selon les plans et les exigences d'origines.

#### **2.1.4**      *PHASE DE FERMETURE*

Les équipements sont rendus en fin de vie, le projet est évalué et sa clôture administrative est réalisée. C'est à cette étape que le démantèlement est effectué et le site remis dans son état original.

On distingue différents cycles de vie en fonction d'un projet, non seulement selon les auteurs, mais aussi selon les domaines de l'ingénierie, de la construction, de la recherche universitaire ainsi que dans le développement et l'implantation de modèles d'affaires, informatique et dans les restructurations organisationnelles. Le cycle de vie tient compte de la possibilité de réévaluer les risques en cours de développement, il emprunte au prototypage incrémental mais lui adjoint une dimension relevant de la prise de décision managériale et non purement technique. Il couvre l'ensemble du cycle de développement d'un produit. Il met l'accent sur l'activité d'analyse des risques (Boehm, 1988)

## **2.2 LES ACTEURS DES PARTIES PRENANTES**

Lorsque qu'un projet est lancé et proposé aux parties prenantes, il met en jeu la participation d'un large spectre d'acteurs dont le poids respectif de chacun est conféré par le statut, la fonction, la grandeur de sa représentation et sa position en tant qu'acteur ce qui constitue un aspect fondamental de l'acceptabilité sociale.



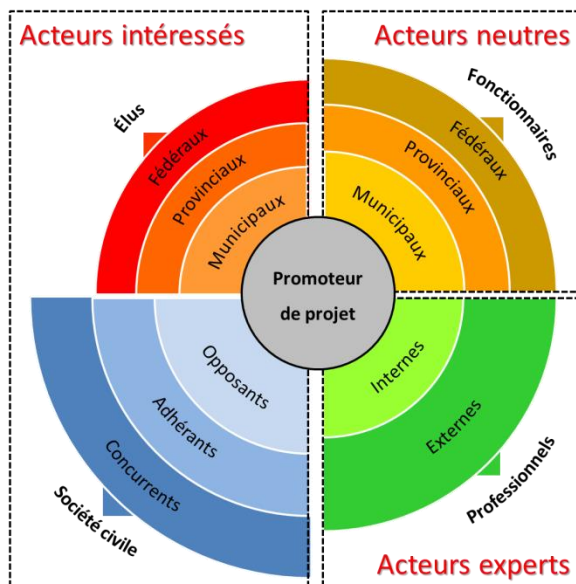


Figure 2 : Parties prenantes au projet

Dans le modèle proposé à la figure 2, les parties prenantes se retrouvent dans quatre zones distinctes qui gravitent autour du promoteur de projet. La principale est celle de la **société civile** dans laquelle se trouvent les opposants, les adhérents et les concurrents à un projet.

Vient ensuite le groupe des **acteurs intéressés** dont la position qu'ils occupent face à un projet est directement tributaire de celle de la société civile de par leurs statuts de représentants de la population. Les trois niveaux de gouvernements se retrouvent dans ce groupe d'acteurs et répondent à

leur niveau aux obligations dévolues à leur rôle de représentants des citoyens.

Associés au groupe des élus se trouvent celui des **acteurs neutres** composés des fonctionnaires des trois niveaux de gouvernements. Leur rôle est de s'assurer que les projets développés par les promoteurs répondent dans leurs entières aux obligations réglementaires en vertu des lois comme par exemple celle de la Loi sur la Qualité de l'Environnement ou bien de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme.

De par leurs fonctions d'officiers de l'état, leur rôle s'avère neutre face aux projets qui leurs sont soumis. Dans le cas des consultations citoyennes tenues par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, des auxiliaires gouvernementaux sont nommés pour s'assurer de la bonne tenue et de l'impartialité des consultations. Ils se présentent dans le rôle de commissaires et sont choisis selon leur compétence et leur neutralité face aux projets soumis. Ces commissaires sont assermentés et possèdent les pouvoirs et l'immunité en vertu de la Loi sur les commissions d'enquête. Ils peuvent notamment exiger tout document utile à la compréhension du dossier. L'approche privilégiée des commissions consiste cependant à éviter, dans la mesure du possible, l'exercice formel de pouvoirs coercitifs.

Enfin, le quatrième groupe est celui des **acteurs experts** dans lequel se trouvent les professionnels qui agissent tant pour les besoins des promoteurs que pour les besoins de la société civile, des élus et des fonctionnaires qui font appel à eux. Bien qu'il leur soit conféré

une certaine neutralité de par le fait qu'ils détiennent des expertises spécifiques et scientifiques, la neutralité dont ils doivent faire preuve n'est pas celle des fonctionnaires et il convient de classer les professionnels en deux classes distinctes soit celle de ceux qui sont à l'emploi des promoteurs et celle ceux qui agissent à titre de consultants externes et qui peuvent tout à la fois mettre leurs expertises au service de l'un ou l'autres des acteurs des parties prenantes.

### *2.2.1 LE PROMOTEUR DE PROJET*

Au centre de tout le système, le promoteur de projet se présente comme une personne physique ou morale qui met en œuvre un projet, qui assure la création de quelque chose et provoque son développement dans ses phases de planification, de construction, d'opération et de fermeture. Celui-ci est encadré par une équipe de gestion qui peut être fortement bien structurée dans le cas d'entreprises de classes mondiales comme elle peut l'être moins dans le cas d'entreprises de moins grande envergure. Selon cette contrainte, il se voit dans l'obligation de faire appel à l'externe pour aider son équipe de projet et de faire affaires avec des acteurs experts constitués de professionnels détenant des expertises pointues qui sont absentes dans l'organisation.

### *2.2.2 LA SOCIÉTÉ CIVILE*

L'intervention de la société civile dans le déroulement de projets trouve sa source dans l'acceptation de la légitimité des grandes entreprises multinationales dans le milieu. Différentes typologies peuvent être élaborées pour identifier la diversité de ces parties prenantes mais au cœur de cette société se trouve la population et les institutions qui occupent le territoire et qui doivent vivre au gré des influences sociales, économiques et industrielles.

Ces typologies sont toutefois plus descriptives que stratégiques et la segmentation qui en découle vise davantage à cibler les pouvoirs d'influence, de légitimité et d'urgence propres à cette société civile desquels sont identifiés les opposants, les adhérents et les concurrents qui jouent tour à tour un rôle dans l'action sociale. Le promoteur et le gestionnaire d'un projet doivent en tenir compte. Bien que les parties prenantes de la société civile soient

généralement dépourvues de moyens financiers, elles profitent néanmoins d'un fort capital de confiance au sein de la société civile ce qui leur confèrent la possibilité de mobiliser de nombreuses ressources informelles avec l'objectif de défendre une cause, d'attaquer une entreprise, de boycotter certains produits, voire de menacer certaines installations dans le but de faire avorter un projet (Pasqueux, 2004). À cet égard, «... *il existe plusieurs théories qui font une place centrale à l'acteur dans l'analyse de l'action sociale. Cela ne veut toutefois pas dire qu'il a à chaque fois la même signification...* » (Sénécal, 2016).

En ce sens, il serait faux de croire que la société civile n'est composée que d'opposants à un projet et que l'action sociale ne vise qu'à discréditer la valeur et la nécessité d'un projet. Les adhérents sont également des acteurs importants et porteurs d'enjeux collectifs et de débats politiques qui demandent à ce que leurs voix soient entendues dans les processus de discussions et de délibérations. Tout comme les opposants, ils ont la possibilité de défendre un projet, sans qu'ils en soient pour autant les premiers bénéficiaires, et agissent comme des acteurs stratégiques qui perçoivent les avantages d'un projet et dont le but est d'apporter des solutions dans l'espace du dialogue entre les parties prenantes et ce pour le bien de tous (Sénécal, 2016).

Aux opposants et aux adhérents se greffent enfin le groupe des concurrents composés d'individus ou bien d'entreprises dont on associe le rôle à celui d'acteurs stratégiques mais aussi à celui d'acteurs oppositionnels selon la teneur du projet, son positionnement sur le marché, sa complémentarité dans l'espace socio-économique des besoins à combler, son degré d'innovation, l'hostilité du milieu et toutes autres considérations qui font qu'un projet puisse être remis en cause, voire récupéré par les jeux d'opportunisme qui sont présents de la concurrence.

### 2.2.3 LES ÉLUS

Les premiers intervenants à prendre connaissance d'un projet à être mis en œuvre sur un territoire sont les élus fédéraux, provinciaux et municipaux. Le rôle des élus est de s'assurer que les intérêts des citoyens et des entreprises sont respectés dans les limites du cadre administratif et légal de leurs fonctions et doivent assumer en plus un rôle politique que l'ensemble des lois et règlement ne décrivent pas.

Ce rôle implique principalement d'être à l'écoute du milieu et d'être disponible pour recevoir les revendications, les doléances, mais aussi les suggestions. L'implication des élus doit être obtenue dès la phase de planification d'un projet ne serait-ce que pour acquérir des connaissances tacites difficiles à obtenir alors que le projet n'en est qu'à ses premières étapes et susceptibles d'être remis en question par le promoteur.

Le rôle des élus n'est enfin pas totalement neutre car l'une des obligations conférées par leurs fonctions et de veiller au développement social et économique du milieu. De par cette obligation, ils font partie des acteurs intéressés et ne peuvent se soustraire aux processus de discussions et de négociations engagées entre le promoteur, la société civile, les fonctionnaires et les professionnels et ultimement à prendre position pour l'une ou l'autre des parties prenantes.

#### *2.2.4 LES FONCTIONNAIRES*

Dans la phase de planification, phase dans laquelle est précisée la teneur du projet, différentes vérifications et demandes d'autorisation doivent être portées à la connaissance des ministères concernés dont l'environnement est fortement bureaucratique, hiérarchisé et contrôlant. Les fonctionnaires assument la responsabilité de veiller à ce que les droits et les devoirs aux parties prenantes soient respectés ce qui leur confère l'autorité d'émettre les directives spécifiques. À titre d'exemple, c'est le cas au sens de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE - RLRQ, chapitre Q-2), où un projet, de par sa nature, doit s'inscrire dans le cadre d'une étude préalable d'impacts environnementaux afin de déterminer la durée, l'étendue et l'intensité des impacts, tant sur le milieu physique que sur la population locale, en phase de construction et en phase d'opération. Aussi, en vertu de différents articles de lois, les fonctionnaires peuvent rendre nécessaire l'obtention de certificats d'autorisation du ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) pour la construction d'ouvrages qui imposent des modifications sur la qualité de l'environnement.

### 2.2.5 LES PROFESSIONNELS

Dans le cadre de grands projets à forts impacts sur le milieu dans lequel ils s'implantent, le promoteur ne peut à lui seul maîtriser l'ensemble des différentes phases d'un projet. C'est notamment vrai dans le cas d'entreprises multinationales qui possèdent des filiales dans différents pays, ce qui complique la coordination de ces filiales avec leurs sièges sociaux et qui amènent des écarts de compréhension dans la gestion des différentes phases d'un projet. Cette réalité oblige à employer un grand nombre de professionnels qui ont à travailler en parallèle de façon synchrone ou bien en alternance à chacune des phases du projet. Compte tenu de cette réalité, la structure de coordination oblige le promoteur à l'emploi de référentiels tels que proposés par le Project Management Institute (PMI), le International Project Management Association (IPMA) et autres. Ces méthodes ont essentiellement pour objet de décrire les processus à appliquer, les validations associées, les supports à utiliser, le vocabulaire commun, les rôles et les responsabilités ainsi que l'ensemble de bonnes pratiques à mettre en place et à maintenir tout au long du cycle de vie d'un projet.

Pour ce faire, l'emploi de ces référentiels nécessite toutefois l'implication de spécialistes de la gestion de projets pour répondre aux besoins du promoteur et garantir la réussite des projets. Ces spécialistes peuvent être à l'emploi direct du promoteur mais dans le cas d'entreprises multinationales qui ne maîtrisent pas nécessairement toutes les spécificités du milieu dans lequel un projet est implanté, il s'avère nécessaire de faire appel à des firmes de professionnels externes qui détiennent des expertises spécifiques qui peuvent être mises à contribution à l'une ou l'autre des phases du cycle du projet.

## 2.3 LES CONTRAINTES QUI INFLUENCENT LES PARTIES PRENANTES

L'acceptabilité sociale traduit un jugement collectif à propos d'une politique ou d'un projet, dont il s'agit de comprendre les fondements et les facteurs d'influence (Gendron, 2014). L'acceptabilité sociale est donc directement tributaire de contextes sociaux avec lesquels les entreprises et les organisations doivent composer. De tels contextes s'apparentent à des filtres à travers lesquelles les citoyens, et la société dans laquelle ils évoluent, se forment une opinion sur les projets qui sont mis à leurs connaissances et dès lors apparaissent les notions du risque et de responsabilité sociale des entreprises.

Cette responsabilité sociale se définit comme étant celle de l'engagement des entreprises et des organisations à contribuer à un développement économique durable et à assumer la responsabilité de leurs impacts sur la société (Oueghlissi, 2013).

Or, cette responsabilité peut ne pas tenir compte de l'ensemble des paramètres de l'acceptabilité sociale selon les objectifs que seules les entreprises et les organisations décident de rencontrer et il appartient à la société de le rappeler et de mettre en perspective les risques associés à la mise en œuvre de projets pour répondre à ses attentes. Cependant, force est de constater qu'à ces faiblesses s'opposent des atouts qui permettraient aux promoteurs de projets d'être mieux positionnés

Au sens de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE - RLRQ, chapitre Q-2)<sup>1</sup>, un projet d'envergure doit s'inscrire dans le cadre d'une étude préalable d'impact environnemental afin de déterminer la durée, l'étendue et l'intensité des impacts, tant sur le milieu physique que sur la population locale, en phase de construction et en phase d'opération. Également, en vertu de l'article 22 de la LQE, il est peut-être nécessaire d'obliger un promoteur de projet à obtenir les certificats d'autorisation du ministre du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) pour la construction d'équipements qui imposent une modification de la qualité de l'environnement.

L'acceptabilité sociale est au centre et est tributaire de contraintes dans lesquelles les parties prenantes se situent. Selon le type d'acteurs, la position adoptée peut se retrouver fortement dans une dimension alors qu'elle est absente des autres. C'est le cas par exemple des promoteurs qui mettent les contraintes d'ordres économiques et réglementaires au centre de leurs argumentaires pour faire accepter les projets dont ils souhaitent la mise en œuvre.

L'inverse est aussi vrai alors que les membres de la société civile peuvent mettre les contraintes sociales et culturelles au centre de leurs propres préoccupations amenant un argumentaire qui est propre à défendre les citoyens et leurs représentants dans la dimension

---

<sup>1</sup> Loi sur la qualité de l'environnement : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/Q-2>

relative à la gouvernance politique et juridique du développement du territoire, développement qui relève de l'autorité de l'État (Tanoh, 2016)<sup>2</sup>.



Figure 3 : Contraintes sur les parties prenantes

À la lumière de toutes ces informations, il apparaît que toutes les parties prenantes à un projet se retrouvent au centre de contraintes tant endogènes qu'exogènes et qu'elles agissent comme des zones de forces qui influencent l'acceptabilité sociale. Plus précisément, il est question de **contraintes endogènes** lorsque les obligations, que doivent accepter les promoteurs de projets et l'ensemble des parties prenantes, sont d'ordres éthiques, déontologiques ou bien d'autres considérations qui balisent les exercices d'affaires sur la base de valeurs et du sens des responsabilités collectives.

Les **contraintes exogènes** qui s'imposent à un projet sont quant à elles d'ordres sociaux, culturels, environnementaux, politiques, économiques et réglementaires. Les contraintes sociales regroupent les acteurs impliqués dans la gouvernance d'un territoire sous les aspects communautaires, culturels, ethniques, psychologiques et même personnels mais aussi les citoyens qui ont à subir ces contraintes et à vivre avec elles au quotidien,

### 2.3.1 LES CONTRAINTES ENDOGÈNES

La dimension sociale ne se résume pas au seul concept de la population mais plutôt dans le nombre et le degré d'organisation des acteurs et des institutions qui la compose. Plus la dimension sociale est structurée, plus elle est en mesure de gérer un système de décision collectif pour gérer les antagonismes et établir des consensus autour de l'acceptabilité ou non d'un projet. En ce sens, la dimension sociale est à base de la communauté et elle ne saura se résumer par la simple addition de ses membres et de ses institutions (Sénécal, 2016).

<sup>2</sup> Chaire de recherche et d'innovation Goldcorp en droit des ressources naturelles et de l'énergie

### **2.3.1.1 Les contraintes d'ordres éthiques et déontologiques**

Les différents débats entourant l'implantation d'un projet dans une communauté viennent directement questionner les aspects de l'éthique et de la déontologie dans ses dimensions nationales, régionales et même locales et obligent à regarder l'antagonisme qui existe entre les valeurs de l'espace géographique des marchés et celles de l'espace géographique des nations (Pesqueux, 2004).

En ce sens, la culture réfère à une dualité des parties prenantes soit à celle des entreprises dans lesquelles s'opèrent la formalisation des pratiques administratives et d'affaires et à celle beaucoup moins informelle dans laquelle s'implique la dimension humaine, socio-organisationnelle dans son sens le plus large avec ses pratiques qui mettent en jeu les aspects communautaires et locaux. Cette dualité mène à un écart de perception entre les pratiques et les attentes des parties prenantes à un projet.

De façon concourante à cette dualité s'opère des interactions et des pratiques qui sont propres aux différentes parties d'un côté les actions sont perçues comme des actes de résistance au projet alors que de l'autre, les actions des entreprises sont perçues comme allant à l'encontre du bien-être des communautés, voire comme des instruments des gouvernements pour mieux taire les oppositions.

## **2.3.2 LES CONTRAINTES EXOGÈNES**

### **2.3.2.1 Aspect ethnique**

La perspective ethnique joue un rôle qui semble essentiel et qui influence de façon particulière l'acceptabilité sociale. Les notions d'ethnicité ou de groupes ethniques sont étudiées par les sociologues depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle avec l'école de Chicago et se réfèrent aux minorités culturelles issues de l'immigration (Martinello, 1995). Cependant ces notions ont longtemps été absentes des recherches en gestion en raison du tabou autour du multiculturalisme et du passé colonial de certaines nations (Bouchet, 1995 ; Hetzel, 2003).

Loin d'être ancrée dans une notion passéiste et réductrice comme il est possible de l'imaginer, l'appartenance ethnique est un concept dynamique lié au changement des



relations qui prévalent dans la société, relations qui aujourd'hui ne sont plus basées sur une ethnicité unique et monolithique mais dans un contexte de multiculturalisme où l'appartenance ethnique devient l'aveu provocateur de la réclamation d'une identité, d'une voie à faire entendre (Bouchet, 1995). Ceci n'est pas sans conséquences en gestion de projet surtout lorsqu'il est question de présenter des projets dont les enjeux mettent en péril des modes de vies et de fonctionnements de sociétés qui vont de pairs avec l'ethnicité.

La mixité des origines des parties prenantes peut aussi être un élément amplificateur de convergence ou bien de divergence, créant des débats au sein des différents groupes ethniques et faisant ressurgir des tensions identitaires qui a priori ne sont pas identifiées dans les étapes préliminaires au projet.

#### **2.3.2.2 Aspect des valeurs**

Dans le contexte de mise en œuvre de projets, notamment ceux de grandes envergures dont les impacts sur les milieux dans lesquels ils sont implantés sont importants, la question des valeurs respectives des parties prenantes occupe l'avant-scène et remet en question les considérations techniques et économiques avancées par les promoteurs.

Le fonctionnement technocratique de ces promoteurs, fonctionnement qui répond aux impératifs de gestion de portefeuilles de projets couplé à la logique de la rentabilité, abouti à un système où seule la performance sert de critère de légitimation aux projets (Tabi, 2003). Toutefois, une série de facteurs remet en question ce modèle de gestion où seules les valeurs des promoteurs prévalent et semblent dominer. L'un de ces facteurs réside dans la prise de responsabilité collective qui met en jeu les valeurs communes dans lesquelles la société se reconnaît et qui demande à ce que celles-ci soient tenues en compte, voire qu'elles prévalent sur les considérations techniques et économiques des projets.

#### **2.3.2.3 Aspect des réseaux sociaux**

Un réseau social est « *constitué d'un ensemble d'unités sociales et des relations que ces unités sociales entretiennent les unes avec les autres, directement, ou indirectement, à travers des chaînes de longueurs variables* » (Mercklé, 2004)

Dans une société, les réseaux sociaux sont multiples et agissent souvent comme des interfaces entre les parties prenantes d'un projet. Souvent bien organisés, les réseaux s'organisent sous l'impulsion de leaders locaux et construisent des expertises dans les champs disciplinaires de l'ingénierie, de l'économie, de la gestion et de la sociologie (Ferrary & Pesqueux, 2004). Ils détiennent un pouvoir d'influence dans une région géographique, sur la notoriété de ses institutions, sur la crédibilité des informations fournies et enfin sur l'acceptabilité sociale face à des projets dont ils prennent connaissance.

Les réseaux sont composés d'éléments techniques et humains et sont reliés entre eux selon une configuration qui évolue avec le temps. Par leur nature informelle qui semble à prime abord dépourvue de toute structure organisationnelle, les réseaux sont animés par des multiples interactions entre les acteurs ce qui leur permet de passer d'une coordination par le contrôle à une régulation par la coopération. Donnant ainsi l'illusion d'un pouvoir moins contraignant, le fonctionnement des réseaux tend vers une nouvelle forme de pouvoir qui se veut plus efficace, quasi invisible où la structure hiérarchique est aplanie, mais qui tout de même demeure une forme actualisée du contrôle des corps (Foucault, 1975).

#### **2.3.2.4 Dimension économique**

Nationalisation, faillite d'un fournisseur, terrorisme, crise financière, les entreprises et leurs promoteurs sont exposés à de multiples risques qui peuvent porter atteinte à la survie même de leurs opérations. Le risque économique en fait partie et est inhérent aux décisions de mettre en œuvre leurs projets.

La dimension économique est donc l'une des contraintes exogènes qui s'impose fortement aux promoteurs. Dans cette dimension se trouve la notion de risques d'origines externes à une entreprise tels que ceux liés aux contextes politiques lors de l'implantation d'un projet à un endroit donné plutôt qu'un autre, ceux découlant de situations d'inflation, d'explosion des coûts de construction ou bien de démarrage alors que le moment est mal choisi pour mettre le projet en œuvre. D'autres risques d'origines externes pourraient être cités, sur lesquels les promoteurs n'ont pas nécessairement le contrôle. Également, il y a les risques d'origines internes tels que ceux qui sont issus des opérations mêmes de l'entreprise et qui sont d'ordres opérationnels ou autres.

Cette dimension économique ne s'impose toutefois pas que sur les entreprises et leurs promoteurs mais également sur l'économie locale autour de laquelle gravite tout un ensemble d'enjeux socio-économiques. Pour s'en convaincre, il suffit de regarder les exigences imposées par les institutions financières qui, lorsqu'elles s'engagent financièrement aux côtés des entreprises en acceptant de financer leurs projets, étudient avec une acuité croissante les risques sociaux et environnementaux de leurs clients avant d'accorder des crédits à long terme ou d'assurer des risques<sup>3</sup>.

### **2.3.2.5 Politique réglementaire**

Pour qu'il y ait une acceptabilité sociale au sein d'une population, le processus dans lequel s'inscrit un projet doit s'appuyer sur une intention, une politique ou un processus qui autorise à l'accessibilité des informations que détiennent les promoteurs. Cette accessibilité ouvre la voie à la transparence du processus de gestion de projet mais la simple intention, basée sur le principe de la bonne foi des parties prenantes au projet, ne peut à elle seule induire une perception de transparence dans le processus de gestion de projet car à elle seule cette perception peut rapidement être mise à mal devant la divulgation de faits qui viennent contredire l'argumentaire apporté par les promoteurs.

La transparence doit donc venir s'appuyer sur un cadre juridique et réglementaire précis qui vient baliser la mise en œuvre de projets et le gouvernement du Québec est intervenu ces dernières années pour modifier entre autres les obligations de transparence dans les secteurs de l'exploitation des ressources naturelles (Chaire DRNE, 2016). En novembre 2014, le Gouvernement annonçait l'ouverture d'un grand chantier sur l'acceptabilité sociale des projets liés à l'exploitation des ressources naturelles avec pour objectif de permettre au Gouvernement d'apporter des pistes de solutions afin qu'il puisse améliorer les outils et les pratiques dont il dispose pour collaborer avec les communautés locales. Le but ultime de ce grand chantier fut d'apporter des pistes de solutions pour améliorer la *Loi sur les mines* (RLRQ, chapitre M-13.1)<sup>4</sup> déjà existante. Ces pistes ont conduit au dépôt des projets de lois

---

<sup>3</sup> <http://risquesenvironnementaux.oree.org/contexte-enjeux-pme/enjeux-economiques.html>

<sup>4</sup> Loi sur les mines : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/M-13.1>

70, 55 et 28 et ont balisé la démarche législative du gouvernement du Québec en matière d'acceptabilité sociale.

## 2.4 LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

### 2.4.1 UN CONCEPT À BIEN DÉFINIR

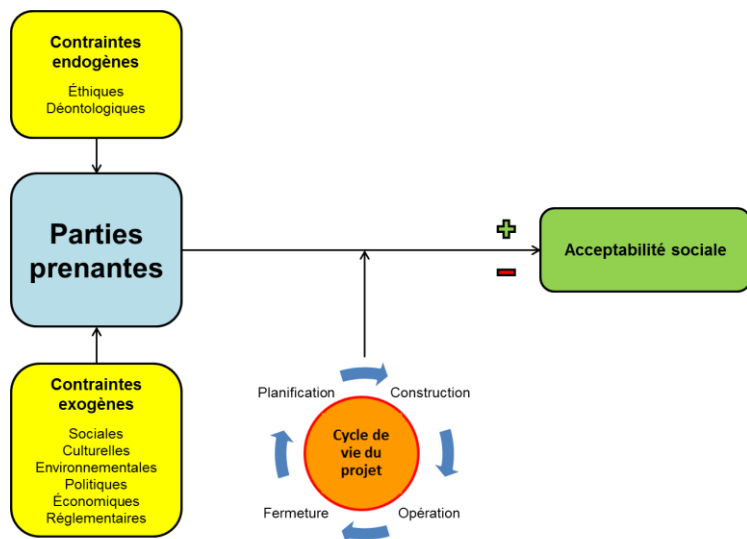
La notion d'acceptabilité sociale dans laquelle s'inscrit le présent document met en jeu les différents acteurs des parties prenantes décrites précédemment. Ces acteurs constituent le centre gravitaire autour duquel s'articule un projet et il est anticipé que l'acceptabilité sociale dépend de certaines contraintes imposées sur le cadre de gouvernance qui associent le promoteur au milieu dans lequel le projet est implanté.

Ces contraintes constituent les variables indépendantes qui entrent en jeu dans le modèle proposé si bien qu'il est nécessaire d'en tenir compte dans les hypothèses de recherche.

**TABLEAU 2.4.1 : OBJECTIFS, QUESTIONS ET HYPOTHÈSE DE RECHERCHE**

OBJECTIFS À RENCONTRER	QUESTIONS DE RECHERCHE	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE
Connaître les perceptions et aprioris qui opposent ou bien rapprochent les parties prenantes à un projet.	Les perceptions et aprioris des parties prenantes diffèrent-elles concernant les contraintes qui s'imposent à un projet?	Les contraintes se répartissent en deux groupes, les contraintes endogènes et exogènes et elles exercent des influences différentes sur les parties prenantes.
Connaître l'influence qu'exercent les acteurs des parties prenantes sur un projet.	Comment les parties prenantes influencent-elles la gestion de projet dans les différents cycles d'un projet?	Les acteurs eux-mêmes influencent positivement ou négativement le processus de gestion de projet.

Or, ce cadre de gouvernance ne fait pas uniquement référence à l'organigramme que chapeaute le promoteur mais doit plutôt être envisagé sous l'angle d'un processus managérial qui est de nature à susciter la collaboration intelligente de l'encadrement et les bonnes pratiques avec l'ensemble des parties prenantes impliquées, voire impactées par le projet.



**Figure 4 : Cadre conceptuel proposé**

Par rapport à tout ce qui entoure ce cadre de gouvernance, les différentes parties prenantes ont plus que jamais des attentes précises. Elles veulent faire entendre les questions qui les préoccupent, être rassurées en sachant que le projet est bien géré et que les résultats attendus et affirmés dès la phase de planification sont bien au rendez-vous. De plus, elles veulent être rassurées qu'enfin le processus de communication entre les parties permet

que tous soient informés rapidement des difficultés envisagées dans les projets afin de leur permettre d'agir à temps pour corriger la situation. Le renforcement de ce cadre de gouvernance avec la communauté constitue donc un puissant moteur d'acceptabilité sociale duquel découle une dynamique de confiance et de collaboration entre le promoteur et les parties prenantes au projet. Cette vision basée sur l'adhésion de la communauté demeure toutefois tributaire des initiatives propres à chacun des promoteurs et la notion de communauté varie d'une région à l'autre, d'un projet à l'autre et n'est jamais effective tant et aussi longtemps qu'il n'y a pas cet élément lié à la notion essentielle que constitue la transparence du cadre de gouvernance.

Il est important de mentionner que cette transparence oblige, tant le promoteur que les parties prenantes, à rendre des comptes d'une manière régulière ce qui implique à diffuser une information complète avec les codes d'interprétation qui permettent aux différentes parties de comprendre les divers aspects du projet, les rapports de suivis plus fréquents et les redditions de comptes périodiques sur les principaux indicateurs du projet. Évidemment, la taille des projets influence l'importance des suivis et en étant mieux informés dans un cadre de gouvernance compris et acceptés de tous, les promoteurs sont davantage en mesure d'agir pour corriger la situation et le faire au bon moment si des difficultés surgissent.

## 2.4.2 LES CONTRAINTES AU PROJET

L'addition de ces contraintes, vécues de part et d'autre par les parties prenantes, amène à un écart de perception d'où découle le degré d'acceptabilité sociale à un projet. Pour le bénéfice du lecteur et pour bien comprendre le concept, cette acceptabilité peut prendre la forme simpliste et non mathématique d'une formulation à valeur équivalente ou non équivalente selon l'écart qui existe entre les deux portions de cette formulation.

Dans l'hypothèse où la somme des contraintes vécues par le promoteur est en équilibre avec celle de la société civile, cette formulation aide à visualiser un système d'équivalence. Il est possible de croire qu'un projet puisse recevoir une bonne acceptabilité sociale dans la mesure où les contraintes vécues, tant par le promoteur que par la société civile, apparaissent en état d'équivalence et que, dans une approche de collaboration mutuelle, elles reçoivent les mêmes considérations de reconnaissance et de recherche de solutions.

$$\sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} \text{Contraintes promoteur} = / \neq \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} \text{Contraintes société civile}$$

Dans un processus global de gestion de projet, cette formulation se complexifie dans la mesure où elle doit être appliquée non pas à la seule phase de planification, phase qui rappelons-le est celle où sont généralement prévues et se déroulent les processus de consultations citoyennes, mais bien à l'ensemble du cycle de vie d'un projet. La formulation prend alors la configuration suivante qui diffère de la formulation générale présentée plus haut en ce sens que les sommes des contraintes de chacune des phases apparaissent en opposition mathématique pour faire ressortir l'écart des contraintes vécues de part et d'autre des parties prenantes au projet:

$$\begin{aligned} & \left( \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Cp_1 = / \neq \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Csc_1 \right) + \left( \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Cp_2 = / \neq \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Csc_2 \right) \\ & + \left( \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Cp_3 = / \neq \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Csc_3 \right) + \left( \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Cp_4 = / \neq \sum_{\substack{\text{Endogènes} \\ \text{Exogènes}}} Csc_4 \right) \end{aligned}$$

Où

$C_{p1}$  = Contraintes promoteur en phase de planification  
 $C_{sc1}$  = Contraintes société civile en phase de planification  
 $C_{p2}$  = Contraintes promoteur en phase de construction  
 $C_{sc2}$  = Contraintes société civile en phase de construction  
 $C_{p3}$  = Contraintes promoteur en phase d'opération  
 $C_{sc3}$  = Contraintes société civile en phase de d'opération  
 $C_{p4}$  = Contraintes promoteur en phase de fermeture  
 $C_{sc4}$  = Contraintes société civile en phase de fermeture

Selon cette formulation, plus la somme des contraintes liées aux phases d'un projet se rapproche de la valeur zéro, plus il est possible de croire que celui-ci puisse recevoir une grande acceptabilité sociale. À l'opposé et de façon corollaire à la logique de cette même formulation, plus la somme s'éloigne de la valeur zéro, plus le projet verra s'élever une opposition qui sera représentative de la non-acceptabilité sociale.

#### 2.4.3 *LES ACTEURS QUI INFLUENCENT LE PROJET*

Les difficultés qu'éprouvent les entreprises et les institutions dans la réalisation de grands projets illustrent à quel point l'acceptabilité sociale est devenue un redoutable écueil auquel les gestionnaires de projets sont de plus en plus souvent confrontés (Koeberlé et Geoffroy, 2015).

Dans les efforts plus ou moins bien consentis et réalisés, tous les acteurs prennent connaissance des informations qui leurs sont fournies et de celles-ci s'élèvent des oppositions se lèvent, des groupes se mobilisent et les amènent à se forger une opinion qui peut s'avérer négative, opinion qui risque également de se propager auprès des autres parties prenantes. Il n'y a donc plus les seules contraintes qui influencent les projets, les acteurs eux-mêmes y jouent également un rôle et la communication devient alors un enjeu central dans le processus de gestion de projet. Elle s'impose tant sur les promoteurs que sur l'ensemble des acteurs des parties prenantes. La communication prend à cet égard l'allure d'un exercice délicat qui doit s'appuyer sur des principes généralement reconnus.

**Tableau 2.4.2 : Dix principes de la communication d'acceptabilité de projet<sup>5</sup>**

Doit être effectuée en amont du projet mais aussi tout au long du processus de gestion de projet.	Occuper le terrain des différents médias.
De façon participative avec les différents acteurs des parties prenantes.	Faire les démonstrations par la preuve, les faits et l'objectivité.
Par l'intermédiaire d'alliés et de structures objectives et réglementées.	Faire les démonstrations par les symboles.
Ne pas cacher d'informations sur les nuisances.	Faire les démonstrations par la proximité des intérêts.
Transmettre l'information de façons ciblées.	S'exprimer dans un langage accessible à tous.

Mais la communication peut ne pas être le seul facteur qui puisse influencer l'acceptabilité sociale d'un projet. Aux yeux de la société civile qui prend connaissance des intentions d'un promoteur, dont le projet comporte des impacts significatifs sur l'environnement et la qualité de vie, la seule maîtrise des principes de la communication ne permet pas d'atténuer la perception ressentie quant à la gravité des dommages qui pourraient être occasionnés.

Entre alors en jeu les notions d'émotivité et de rationalité autour d'un projet et elles se basent sur une construction sociale où de nombreux éléments influencent de manière positive ou négative la perception des acteurs au projet. Ces éléments sont ceux qui relèvent des perceptions, ce qui est ou n'est pas rationnel au sens de l'individu ou de groupes d'individus, desquels le risque apparaît inexistant ou bien réel, mais qui ne sont pas sans créer de débats dénué de sens, de manipuler les masses au gré des intérêts des acteurs, d'instaurer de la méfiance, un dialogue de sourds voire de faire émerger des conflits ouverts entre les acteurs des parties prenantes à un projet. (Battelier et Sauvé, 2011)

---

<sup>5</sup> Inspiré de KOEBERLÉ et GEOFFROY, Communiquer pour protéger les projets d'implantation des risques de refus, 2015



## 2.5 L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Au Québec tout particulièrement, les débats entourant le passage de l'oléoduc Énergie-Est, ceux relatifs à l'implantation de parcs éoliens et ceux de l'exploitation des gaz de schiste, ont fait largement la manchette mettant en relief de façon importante la réactivité du milieu face à ces projets. Cette réactivité s'est tout particulièrement avérée suite à la mise en œuvre de travaux de fracturation hydraulique. Ceux-ci ont amené le gouvernement du Québec à adopter sous bâillon, en décembre 2016, le projet de loi 106 qui encadre l'exploitation du gaz de schiste dont la fracturation hydraulique cause tant de questionnement auprès des populations environnantes.

Les nouveaux projets-pilotes proposés par l'entreprise albertaine Questerre relancent depuis peu la controverse au sein de la population depuis sa publication d'un communiqué<sup>6</sup> de l'entreprise dans lequel elle fait état de son intention de démarrer ces projets dans les MRC de Lotbinière et de Bécancour, sur la Rive Sud du Saint-Laurent. Les groupes d'oppositions bien organisés, tels que Greenpeace et le Regroupement Vigilance Hydrocarbures Québec (RVHQ), soupçonnent que ces projets-pilotes soient le prétexte pour imposer une exploitation à grande échelle et veulent contrecarrer les efforts de l'entreprise albertaine. Ils redoutent notamment les effets du procédé de fracturation hydraulique, ce procédé controversé d'extraction des hydrocarbures en raison notamment de ses effets sur les nappes phréatiques.

Mais l'exploitation des gaz de schiste n'est pas le seul dossier où la question de l'acceptabilité sociale devient un enjeu important tant pour les promoteurs de projets que la population qui croit de plus en plus qu'elle a son mot à dire dans le développement économique du territoire qu'elle occupe. Il suffit de regarder le développement de l'industrie porcine au Québec alors que le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) soulignait en 2003 que, depuis plus de 30 ans, la question porcine est conflictuelle dans la province (INSPQ, 2009). En 2002, face à la montée aux barricades d'une proportion de plus en plus grande de la population, cette situation a paru assez urgente pour que le

---

<sup>6</sup> La Presse, [Gaz de schiste: Questerre veut calmer le jeu](#), édition du 15 février 2017

gouvernement du Québec impose un moratoire sur ce type d'élevage industriel, temps d'arrêt qui a permis d'entamer des audiences publiques à ce propos.

Même constat pour d'autres projets industriels au Québec comme celui toujours très actuel de l'entreprise IFFCO Canada qui désire implanter une usine de production d'urée granulaire dans le parc industriel de Bécancour. La création d'un millier d'emplois est promise seulement dans la phase de sa mise en chantier et de sa construction de l'usine ainsi que près de 250 emplois permanents dans la phase d'opération et de production des engrais<sup>7</sup>. Les difficultés inhérentes à l'approvisionnement en gaz naturel et l'opposition de groupes de pression locaux font en sorte qu'IFFCO Canada garde en veilleuse son projet d'usine de deux milliards de dollars.

C'est aussi vrai pour les entreprises Quest Minerals, qui travaillent à la mise en place d'une usine de traitement des terres rares au montant de un milliard, la Société internationale métallique qui désire investir 850 millions dans la transformation de boulettes métalliques et enfin la suédoise Stolt LNGaz qui est en attente pour son projet de 50 millions destiné à la liquéfaction de gaz naturel. Enfin, la décision du juge Marc St-Pierre, de la Cour supérieure, n'oblige pas la chercheuse Marie-Ève Maillé à remettre les données recueillies pour sa thèse de doctorat à l'entreprise « Les Éoliennes de l'Érable » alors qu'elle a documenté la division sociale provoquée par l'installation du parc éolien de l'Érable, dans les municipalités de Saint-Ferdinand et de Sainte-Sophie-d'Halifax. Celle-ci a amené un groupe de citoyens de cette région à tenter un recours collectif contre le promoteur du projet.<sup>8</sup>

### 2.5.1 *UNE NOTION FLOUE SUJETTE À CONTROVERSES*

Mais l'acceptabilité sociale demeure un concept vague, sans réel fondement juridique, autour duquel circulent plusieurs définitions, perceptions et aprioris. Certains refusent même de s'intéresser à l'acceptabilité sociale. C'est notamment le cas de Nicole Hybens, professeure à

---

<sup>7</sup> Le Nouvelliste, [IFFCO prépare le terrain... de l'acceptation sociale](#), édition du 25 mars 2013

<sup>8</sup> La Presse, [La chercheuse Marie-Ève Maillé gagne son combat pour protéger ses sources](#), édition du 01 juin 2017

l'Université du Québec à Chicoutimi, qui aborde toujours la question sous l'angle de la non-acceptabilité sociale<sup>9</sup>.

Pour s'en convaincre, il suffit de jeter un œil sur le contentieux qui oppose l'entreprise Ressources Strateco<sup>10</sup> au Gouvernement du Québec alors qu'elle lui réclame 200 millions après que le BAPE ait tranché à l'effet qu'il est contre-indiqué de donner le feu vert à l'exploitation d'uranium sur le territoire du Québec dans le contexte où l'acceptabilité sociale n'est pas au rendez-vous en ce qui concerne l'extraction de ce minerais.

Dans le contexte où il est de plus en plus en plus exigé à ce que soit entendue la voix de la société civile, où se mélangent les enjeux politiques et économiques, les conflits, les controverses et les contentieux prennent une place de plus en plus significative dans la prise de décisions liées aux projets qui sont proposés par les promoteurs.

Dans cet espace de rencontre qu'obligent les consultations citoyennes face à un projet, les acteurs tentent d'en arriver à un accord sur la base de discussions plus ou moins ouvertes, de transferts d'informations et de données, de négociations et d'ajustements en dépit des divergences quant à leurs valeurs et leurs intérêts respectifs.

Or, comment en arriver à un accord qui puisse répondre à la satisfaction du plus grand nombre de citoyens alors que la notion même d'acceptabilité sociale n'est pas inscrite dans un texte de loi? Le livre vert du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles tente d'apporter une solution à ce problème en prenant la base de l'acceptabilité sociale comme étant celle d'un construit social qui s'inscrit dans le temps et représente l'aboutissement d'une série de tentatives de rapprochement et d'ajustements entre les logiques conflictuelles.

---

<sup>9</sup> Nicole Huybens, [Comprendre la non-acceptabilité sociale](#), Forum minier international, l'Université du Québec à Chicoutimi, mars 2014.

<sup>10</sup> La Presse, [Le cafouillage québécois](#), édition du 12 janvier 2017

## 2.5.2 LIVRE VERT DU MERN SUR L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Le 16 février 2016, Le ministre Pierre Arcand dépose à l'Assemblée nationale le Livre vert sur les orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale.

*« L'objectif de cette démarche consistait à cibler des pistes de solution et à élaborer des orientations en vue de moderniser les outils et les pratiques du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). La démarche avait également pour objectif d'adapter ces outils afin de favoriser une meilleure prise en compte des facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale lors de la mise en valeur du territoire public et des ressources énergétiques et minérales », a déclaré le ministre Arcand<sup>11</sup>.*

Par le dépôt de ce Livre vert, le gouvernement du Québec énonce son intention de faire de l'acceptabilité sociale un enjeu incontournable autour duquel s'articulent cinq grandes orientations pour moderniser les outils et les pratiques du Ministère en la matière. Elles s'énumèrent comme suit :

1. Mieux faire connaître les rôles et les responsabilités du Ministère en matière de planification et de gestion du territoire;
2. Rendre plus transparents et plus participatifs les mécanismes de planification et de conciliation des usages dans les plans d'affectation du territoire public (PATP) et les actualiser;
3. Assurer la mise en place de processus prévisible d'information et de consultation à toutes les étapes d'un projet;
4. Favoriser un partage des bénéfices des projets de développement énergétique et minier avec les communautés d'accueil;

---

<sup>11</sup> MERN, [Communiqué de presse – Livre vert sur l'acceptabilité sociale](#), Gouvernement du Québec, 16 février 2016

5. Renforcer la capacité d'analyse du MERN sur les impacts, les retombées économiques et les répercussions des projets en assurant la prise en compte des facteurs d'acceptabilité sociale.

Avec le dépôt de ce Livre vert, le gouvernement de Québec reconnaît que l'acceptabilité sociale s'impose de plus en plus comme un élément incontournable de tout projet de mise en valeur des ressources énergétiques ou minérales sur le territoire québécois. Le Gouvernement reconnaît également que la réalisation d'un projet ne se limite plus à ses seules retombées économiques, ou bien à ses impacts environnementaux, mais implique également la prise en compte de l'acceptabilité sociale au sein des communautés concernées qui repose essentiellement sur la résultante d'un processus de consultation dans lequel promoteur, élus, organismes, groupes et citoyens discutent ensemble sur les conditions permettant la réalisation ou non d'un projet de développement (MERN, 2016).

Des constats généraux importants se sont dégagés des échanges intervenus lors des tables de discussion<sup>12</sup> :

- Bien qu'elle soit devenue incontournable, l'acceptabilité sociale ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle. Elle ne peut se limiter à un processus de consultation publique pour certains participants qui estiment qu'un tel processus ne peut conduire automatiquement à faire accepter un projet de développement dans la communauté d'accueil. Pour d'autres, c'est la possibilité de dire non à un projet en amont, ce qui réduit les risques financiers d'un promoteur. Enfin, acceptabilité sociale ne signifie pas unanimité; il s'agit plutôt de favoriser la recherche des conditions permettant d'obtenir un consensus le plus large possible dans la communauté;
- Les responsabilités actuelles du MERN sont méconnues du public ou perçues comme contradictoires et devraient être clarifiées. Le MERN doit faire connaître ses responsabilités en matière de connaissances sur le territoire et son potentiel de développement, de la planification du territoire et de la conciliation des usages sur les terres publiques et, enfin, de ministère à vocation économique et d'accompagnateur

---

<sup>12</sup> Les points de forme sont extraits du Livre Vert sur l'acceptabilité sociale, Gouvernement du Québec, 16 février 2016.

des promoteurs ayant des projets de mise en valeur des ressources énergétiques et minérales;

- Il est important de développer une vision claire du développement du territoire en amont des processus d'autorisation des projets spécifiques en prévoyant des mécanismes de planification du territoire plus participatifs pour les parties prenantes et les citoyens, notamment lors de l'élaboration et de la mise à jour des plans d'affectation du territoire public (PATP);
- L'enjeu de l'acceptabilité sociale ne se limite pas aux responsabilités du MERN mais implique également d'autres ministères et organismes auxquels les promoteurs et les instances locales doivent se référer dans les processus d'autorisation gouvernementale. Les promoteurs, les MRC et les municipalités doivent être mieux accompagnés aux différentes étapes du cheminement des projets. De plus, il est souhaité que soit mis en place au terme des autorisations gouvernementales un processus de rétroaction public grâce auquel seront expliqués les conditions fixées par le gouvernement de même que les engagements pris par le promoteur.

### 2.5.3 *SHAREHOLDERS ET STAKEHOLDERS*

Les exemples ne manquent pas quand il est question d'acceptabilité sociale. Or, le principe de cette acceptabilité sociale met en opposition la conviction du promoteur de projets à croire qu'il puisse agir librement dans ses objectifs d'implantation, d'opération et de croissance.

Cette conviction amène le promoteur à des impératifs du choix du projet qui sont tributaires des aléas et opportunités du marché, de la gestion de son portefeuille de projets, des modes de financements, des actionnaires qui, en investissant du capital dans le projet, acquièrent un droit de regard et s'attendent à recevoir des dividendes. Toutes ces considérations font en sorte qu'un projet est mûri par le promoteur lorsqu'il est mis en œuvre. Il est important pour lui de trouver les conditions gagnantes pour que celui-ci puisse se réaliser. Il doit donc déterminer quel est le territoire sur lequel le projet sera implanté et vérifier s'il concorde avec les caractéristiques sociales, économiques et culturelles locales.

Toutefois, étant donné que c'est dans la réalisation de son projet que réside le centre de ses préoccupations, les motivations du promoteur peuvent ne pas être celles de la population qui

accueille ce projet. Ceci amène les citoyens à entrer dans une dynamique d'opposition, voire de confrontation, voyant les orientations du développement durable qu'ils se sont donnés, autour desquelles s'articulent les volets environnementaux, économiques et sociaux, être mis à l'épreuve et confrontés aux arguments du promoteur.

Cette conviction est donc intrinsèque à l'esprit d'entrepreneuriat qui anime le promoteur mais aussi les actionnaires et les managers qui lui sont associés et qui ne souhaitent pas être confrontés au double impératif de la création de valeur financière immédiate pour les actionnaires, communément appelé les « shareholders », et la création de valeur globale et durable pour les parties prenantes, appelés « stakeholders » (Pluchart, 2013).

La levée de cette opposition, qui oblige à une plus grande ouverture à la communication et au marketing de projet, impose dorénavant de maîtriser des modèles variés relevant des champs économique et juridique, mais également sociologique, éthique, culturel et autres ce qui oblige à ouvrir le jeu des entreprises, voire de dévoiler en tout ou en partie ses stratégies de développement, aux organisations sociales et environnementales (Gabriel, Cadiou, 2005).

#### *2.5.4 LA VOIX DES UNS, LE SILENCE DES AUTRES*

L'acceptabilité sociale semble être largement tributaire de la notion de tolérance et laisse supposer que, bien qu'elle soit acquise autour d'un projet donné, le promoteur ait bien en main toutes les autorisations gouvernementales pour avancer son projet en phase de construction et d'exploitation. Cela ne veut pas dire pour autant que ce projet fasse l'unanimité auprès de la population et des groupes d'intérêts qui sont préoccupés par les retombées et les impacts sur le milieu.

En effet, un contexte difficile où les emplois et les perspectives d'offrir un avenir aux jeunes générations sont rares, un projet peut faire l'objet d'une acceptabilité sans pour autant obtenir une reconnaissance pleine et entière dans le milieu. L'impact que provoque un faible tissu industriel et d'affaires amène les populations à devenir tout particulièrement sensible et intéressée par des projets qui promettent des emplois bien rémunérés et deviennent dès lors sensibles aux idéologies et aux stratégies du discours (Fairclough, 2005 ; Joutsenvirta et Vaara, 2009 ; Vaara, 2014) qui peuvent être utilisées pour mettre au point des argumentaires ou des récits de promotion des projets (Salmon, 2007 ; Welcomer et al., 2000).

### 2.5.5 LES CAUSES DE LA NON-ACCEPTABILITÉ SOCIALE

La non-acceptabilité sociale semble venir à prime abord de plusieurs sources, notamment du phénomène largement entendu ces dernières années et qui consiste dans l'emploi de l'expression consacrée du « *Pas Dans Ma Cour* » (PDMC) dont l'appellation française est issue du « *Not In My Back-Yard* » (NIMBY).

Dans les différents débats qui entourent les consultations citoyennes, cette expression est souvent lancée pour réduire les interventions de la société civile, tout particulièrement ceux des opposants, à ceux de comportements égoïstes de la part de citoyens bornés pour qui tous projets sont inacceptables. La question du PDMC oppose toujours les intérêts du promoteur, dont l'approche et l'argumentaire sont amenés sous l'angle de l'intérêt collectif, qui par définition est générateur d'emplois et de prospérité, par rapport à ceux des citoyens qui sont directement impactés par un projet et doivent en subir les inconvénients. C'est un phénomène qui pousse à une réflexion auprès de l'ensemble des parties prenantes et qui force à mieux comprendre que ceux qui évoquent le PDMC sont probablement ceux qui se préoccupent d'une possible atteinte à la santé de la communauté ou bien à la modification d'un paysage ou d'un cadre de vie qui est propre à cette même communauté. L'enjeu n'est dès lors plus individuel mais plutôt collectif.

Il n'en reste pas moins que personne ne souhaite être affublé de cette étiquette au risque de se voir attirer la vindicte populaire et l'opprobre des concitoyens qui souhaitent qu'un projet se réalise. Pourtant, ceux qui évoque l'argument du PDMC ne sont pas pour étant de simples égoïstes qui s'amusent à attiser les braises de la contestation et il est possible de constater que les arguments avancés par les opposants reflètent souvent, à tort ou à raison, de grandes valeurs et attentes partagées par la majorité de la société civile dans laquelle un projet est implanté. Mais ces attentes sont-elles celles qui conviennent à ceux qui évoquent le PDMC ou bien celles de ceux qui évoquent à contrario le « *Yes In My Back Yard* » (YIMBY)? Rien n'est moins sûr.



Les recherches de l'étudiant au doctorat à l'université Laval, Léonard Knunzimana<sup>13</sup>, interrogeait récemment des représentants de 85 entreprises et organismes de la région de La Tuque afin de prendre leurs pouls par rapport au projet de bioraffinerie forestière à La Tuque. En première position des attentes exprimées par les acteurs, il y a la création de nouvelles opportunités d'affaires. Tout de suite après, se trouve la création d'une nouvelle source de revenus pour les individus et les entreprises qui souhaitent développer des activités existantes. En troisième lieu, l'importance de garder les jeunes dans la communauté est évoquée. Les nouvelles sources de revenus en taxes pour les municipalités, le développement des capacités et de l'autonomie des communautés, la compétition pour la fibre entre les entreprises du secteur forestier production d'une énergie renouvelable moins polluante que les énergies fossiles, la qualité de l'offre récréotouristique sur le territoire de même que la lutte aux changements climatiques sont parmi les autres attentes exprimées par les dirigeants d'entreprises et les membres de la société civile interrogés.

Dans le cas des différents projets éoliens au Québec, différents groupes d'oppositions se sont levés ce qui évoque de la « non-acceptabilité » du modèle éolien choisi par les promoteurs mais aussi dans la façon que ces projets ont été proposés aux populations locales. Beaucoup d'efforts ont été déployés afin de faire accepter collectivement ces projets mais, de toute évidence, un modèle de gestion unique ne peut pas s'appliquer à tous les projets compte tenu des spécificités locales. L'acceptabilité sociale serait donc une question de concertation, d'intérêts de chaque groupe de citoyens concernés par le projet si bien que le promoteur ne peut écarter l'éventualité de négocier avec les citoyens impactés par son projet (Jean-Gynse Bolivar, Janvier 2009). Ce constat doit être considéré par le gestionnaire de projet, particulièrement dans les projets qui ont un aspect environnemental. Il aura intérêt à s'en préoccuper tôt dans le processus, lors de la gestion des attentes des parties prenantes.

Le PDMC serait-il en bout du compte la seule expression de l'égoïsme entraînant du coup la non-acceptabilité sociale d'un projet? Selon le professeur de sociologie à l'Université de

---

<sup>13</sup> Revue Opérations forestières et de scieries, [Une recherche doctorale sur la biomasse à La Tuque](#), 18 avril 2017

Montréal, Pierre Hamel<sup>14</sup>, il croit surtout que les préoccupations citoyennes ont un effet profond sur les mécanismes de décision politique et que l'évocation du PDMC serait plutôt positif en ce sens qu'il témoigne d'une démocratie plus inclusive, plus portée à paver la voie vers l'acceptabilité sociale face à un projet.

#### 2.5.6 UNE TENTATIVE DE DÉFINITION DE L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

À la lumière de ces informations, nous pouvons définir la notion de l'acceptabilité sociale comme le « *résultat d'un processus par lequel les parties concernées conviennent ensemble des conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu d'accueil* » (Caron-Malenfant et Conraud, 2009) mais aussi comme le « *processus d'évaluation politique d'un projet mettant en interaction une pluralité d'acteurs impliqués à diverses échelles et à partir duquel se construisent progressivement des arrangements et des règles institutionnels reconnus légitimes car cohérents avec la vision du territoire et le modèle de développement privilégiés par les acteurs concernés* » (Fortin, Fournis et Beaudry, 2013)

### 3 MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 GÉNÉRALITÉS

En début de chantier, une enquête a été réalisée auprès des parties prenantes qui ont bien voulu se prêter l'exercice selon les positions qu'elles occupent dans la société.

Comme il est élaboré dans les précédentes sections de ce document, le concept de l'acceptabilité sociale constitue une réalité incontournable avec laquelle les promoteurs doivent composer et qui influence l'ensemble du cycle de projet. De ce fait, les processus classiques de gestion de projet doivent aujourd'hui tenir compte des valeurs, des intérêts, des préoccupations, des enjeux et des visions de développement des populations définis comme étant ceux de la société des acteurs.

---

<sup>14</sup> Ordre des architectes du Québec, [l'Enfer chez les autres](#), Esquisses, vol. 24, no 3, automne 2013.

Or, pour tenter de connaître les impératifs qui influencent les processus de gestion de projet, notamment ce qui motive les parties prenantes à prendre position concernant les projets proposés par les promoteurs, il est nécessaire de pouvoir interroger tous les acteurs selon la méthode du questionnaire en vue de comprendre et de répondre aux questions de recherche. À cette méthode s'ajoute l'entretien et l'observation. Le questionnaire a été prévu en ce sens pour mieux connaître les positions, les perceptions et les aprioris des différents intervenants dans le cadre de projets qui ont un impact sur le milieu et qui amènent à des débats entre les promoteurs et les différents acteurs impliqués.

### **3.2 L'ENQUÊTE AUPRÈS DES RÉPONDANTS**

À la section 2.2 du présent document, les parties prenantes ont été divisées en 12 classes d'acteurs alors que pour les besoins de l'enquête, les acteurs identifiés dans les classes des opposants, des adhérents et des concurrents ont été regroupés sous la même identité de société civile. La raison de ce regroupement a été motivée par l'intention de ne pas apposer une étiquette qui aurait pu apparaître comme étant négative ce qui aurait pu réduire la volonté de certains à se prêter à l'exercice à participer à cette enquête et répondre aux questions.

Le questionnaire, qui se présente sous quatre grands thèmes, a demandé aux répondants une période d'environ 30 minutes afin qu'il puisse être complété. Il a été monté pour permettre un choix de réponses suivis de cases où ils pouvaient apporter leurs précisions s'ils le jugeaient nécessaire.

Les deux premiers thèmes s'attardent à connaître les répondants, à savoir dans quelles classes d'acteur ils se situent et de vérifier leurs connaissances en matière de gestion de projet. Pour restreindre les limites de l'étude, les questions posées dans ces deux premiers thèmes font références à la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE), au projet de loi 102 modifiant la Loi sur la qualité de l'environnement, ainsi qu'à la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU). Il est à préciser que cette dernière loi n'a pas été proprement traitée dans le cadre de ce travail n'a servi qu'à comparer les réponses données faisant référence à la LQE.

**Tableau 3.1 : Questions posées afin de connaître les répondants**

THÈMES	QUESTIONS POSÉES
<p><b>LES RÉPONDANTS</b></p> <p><a href="#">Section 4.1</a></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vous faites partie de quelle organisation?</li> <li>2. Dans quelle catégorie des parties prenantes à un projet vous considérez-vous?</li> <li>3. Avez-vous déjà participé à une consultation citoyenne dans le cadre d'une proposition de projet?</li> <li>4. Quelle est la nature du projet qui vous a amené à participer à une telle consultation citoyenne?</li> <li>5. Connaissez-vous l'un ou l'autre des organismes suivants qui offrent des référentiels de gestion de projet?</li> <li>6. Utilisez-vous l'un ou l'autre des référentiels de gestion de projet des organismes suivants?</li> </ol>
<p><b>LES CYCLES D'UN PROJET</b></p> <p><a href="#">Section 4.2</a></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon vous, il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet?</li> <li>2. Selon vous, le processus de gestion de projet est bien encadré par la « loi » à chacune des phases suivantes?</li> <li>3. Selon vous, les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases suivantes?</li> <li>4. Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la « loi » permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris?</li> <li>5. Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la « loi » permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise?</li> <li>6. Selon vous, les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long d'une consultation citoyenne?</li> </ol>

Les thèmes qui suivent s'attardent quant à eux à connaître spécifiquement les perceptions et les aprioris des répondants mais aussi de connaître selon eux l'influence qu'exercent les acteurs des parties prenantes et comment ils interviennent dans l'acceptabilité sociale d'un projet. Ce sont spécifiquement dans ces thèmes que sont posées les questions qui visent à vérifier les hypothèses qui sont émises afin de répondre aux questions générales. Il est à noter que le questionnaire permet aux répondants de donner un complément d'informations en y allant de leurs propres commentaires et impressions afin de mieux comprendre les perceptions qu'ils éprouvent face aux différents acteurs des parties prenantes.

**Tableau 3.2 : Questions posées en lien avec les hypothèses de recherche**

THÈMES	OBJECTIFS À RENCONTRER	QUESTIONS GÉNÉRALES DE RECHERCHE	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	QUESTIONS SPÉCIFIQUE POSÉES
<b>LE RÔLE DES CONTRAINTES</b>  <a href="#">Section 4.3</a>	Connaître les perceptions et aprioris qui opposent ou bien rapprochent les parties prenantes à un projet.	Les perceptions et aprioris des parties prenantes différentes concernant les contraintes qui s'imposent à un projet?	Les contraintes se répartissent en deux groupes, les contraintes endogènes et exogènes et elles exercent des influences différentes sur les parties prenantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Du point de vue des promoteurs, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> <li>2. Du point de vue de la société civile, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> <li>3. Du point de vue des élus, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> <li>4. Du point de vue des fonctionnaires, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> <li>5. Du point de vue des professionnels, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> </ol>
<b>LE RÔLE DE L'INFLUENCE</b>  <a href="#">Section 4.4</a>  <i>NB : Les six questions de ce thème sont les mêmes posées à toutes les parties prenantes.</i>	Connaître l'influence qu'exercent les acteurs des parties prenantes sur un projet.	Comment les parties prenantes influencent-elles la gestion de projet dans les différents cycles d'un projet?	Les acteurs eux-mêmes influencent positivement ou négativement le processus de gestion de projet.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selon vous, la partie prenante a une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?</li> <li>2. Selon vous, la partie prenante collabore bien avec ses pairs et se réunissent en groupes bien structurés?</li> <li>3. Selon vous, la partie prenante détient des informations fiables et bien documentées?</li> <li>4. Selon vous, la contribution de la partie prenante est nécessaire à toutes les étapes du processus de gestion d'un projet?</li> <li>5. Selon vous, la partie prenante accepte facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?</li> <li>6. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différents acteurs, la partie prenante influence de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?</li> </ol>

## 4 RÉSULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

### 4.1 CONNAISSANCE DES RÉPONDANTS

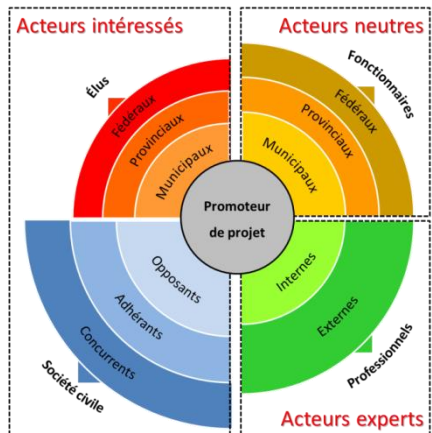


Figure 5 : Parties prenantes au projet

Les répondants à l'enquête sont les différents acteurs des parties prenantes à un projet et, comme cela a été défini précédemment à la section 2.2, ces acteurs font partie d'un ensemble d'individus qui sont impliqués à un niveau ou un autre d'un projet.

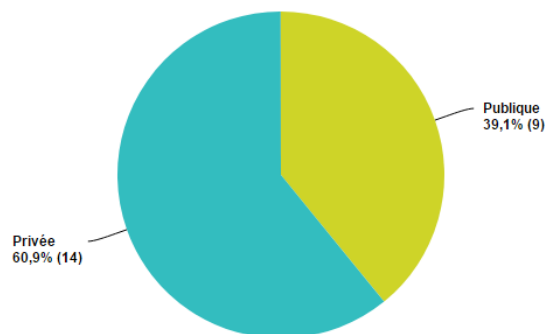
Elles sont soit directement impliquées dans la conduite des opérations, soit qu'elles subissent les impacts liés à la problématique d'un projet, soit par le choix ou sa mise en œuvre ou bien en référence à ceux qui peuvent exercer

une influence à différents niveaux d'un projet. Ces acteurs se situent aussi bien en interne, à tout niveau de la hiérarchie d'une entreprise ou d'une organisation, qu'en externe comme ceux qui apparaissent dans la figure ci-dessus.

#### 4.1.1 LES RÉPONDANTS

Contrairement au modèle de la figure 5 dont les parties prenantes se divisent en 12 profils différents, les répondants au questionnaires se divisent plutôt en dix profils d'acteurs que sont les promoteurs, les membres de la société civile dans laquelle se trouvent les opposants, les adhérents et les concurrents à un projet, les élus municipaux, provinciaux et fédéraux, les fonctionnaires de ces mêmes paliers de gouvernement et enfin les professionnels à l'emploi d'un promoteur ou bien provenant de l'externe.

La raison pour laquelle la société civile apparaît d'un seul bloc est imposée par le fait qu'il a été impossible de rejoindre sous différents prétextes dont celui de ne pas vouloir être identifié à l'un ou l'autre des groupes d'intérêts et d'oppositions pour ne pas avoir à subir la réprobation, voire la vindicte de la population lors d'audiences et de séances publiques d'information.



**Figure 6 : Répartition des répondants**

Le questionnaire a été envoyé à une centaine de ces acteurs avec le souhait d'obtenir des réponses en provenance d'un échantillon statistiquement représentatif de chacun de ces groupes d'acteurs. Force est toutefois d'admettre que d'aborder le sujet de l'acceptabilité sociale engendre des hésitations, voire réveille de vieilles susceptibilités si bien que certains groupes d'acteurs hésitent à répondre.

C'est notamment le cas auprès des élus des trois niveaux de gouvernements et peut-être est-ce dû à certains dossiers qui font l'objet de contentieux et dont les jugements n'ont pas encore été rendus. Cette hypothèse peut expliquer que les gouvernements soient sous tension en sachant que ces contentieux les opposent à certains groupes d'intérêts de la société civile issus des milieux économiques, communautaires, écologistes, universitaires et autres.

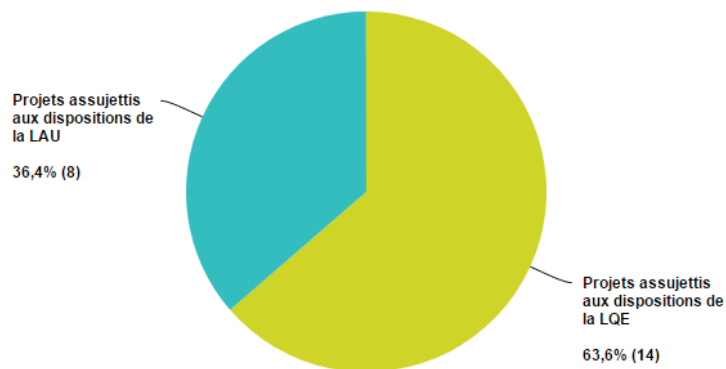
Sur les 23 répondants au questionnaire, neuf personnes affirment provenir d'une organisation publique alors que 14 affirment provenir d'une organisation privée. Enfin, seule une personne parmi l'ensemble des répondants affirme ne pas avoir répondu à une consultation citoyenne dans la cadre d'une proposition de projet.

**Tableau 4.1.1 : Nombre de répondants par profil d'acteur**

Choix de réponses	Réponses	
▼ Promoteur	8,70%	2
▼ Société civile	4,35%	1
▼ Élu municipal	13,04%	3
▼ Élu provincial	0,00%	0
▼ Élu fédéral	4,35%	1
▼ Fonctionnaire municipal	8,70%	2
▼ Fonctionnaire provincial	8,70%	2
▼ Fonctionnaire fédéral	0,00%	0
▼ Professionnel interne	13,04%	3
▼ Professionnel externe	39,13%	9
Total		23

Le tableau 4.1.1 montre le nombre de répondants par profil d'acteurs. Il est possible de constater que le groupe des professionnels externes est celui qui a répondu en plus grand nombre avec neuf répondants. Étant donné que le statut de professionnel externe confère une certaine objectivité face à un projet, il est possible d'en

déduire que les réponses données sont représentatives de ce que pense les différents acteurs ciblés.

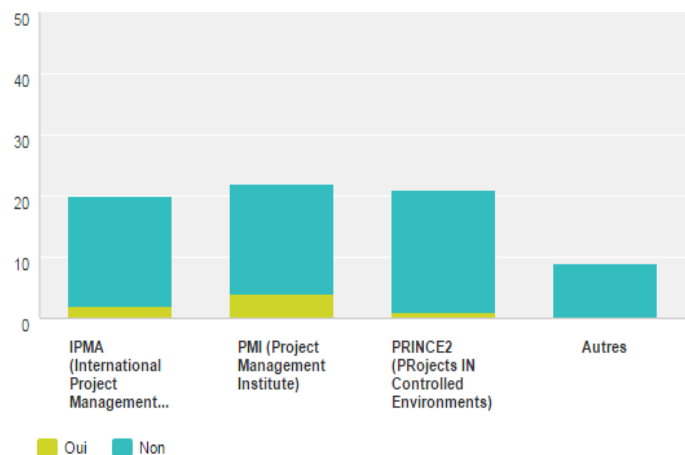


**Figure 7 : Participation des répondants à des projets en vertu de la LQE et de la LAU**

En ce qui a trait aux types de projets auxquels les répondants participent, 14 affirment participer à des projets assujettis aux dispositions de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) alors que huit affirment quant à eux participer à des projets assujettis aux dispositions de la Loi sur l'Aménagement et l'Urbanisme.

En ce qui trait aux institutions qui établissent le cadre référentiel en matière de gestion de projet, peu de répondants connaissent les programmes de certification en gestion de projets et même affirment ne pas être familier avec l'un ou l'autre des programmes communément employés par les institutions et entreprises.

Les répondants rencontrés affirment toutefois en avoir déjà entendu parler mais assurent que la gestion de projet dans les entreprises qu'elles connaissent s'effectue à partir d'outil simple comme celui de MS Project disponible dans la suite Office.



**Figure 8 : Les programmes de certification connus des répondants**



## 4.2 CONNAISSANCE DES CYCLES D'UN PROJET

### 4.2.1 L'INFORMATION TRANSMISE À LA SOCIÉTÉ CIVILE À CHAQUE ÉTAPE DU PROJET

À la question à savoir s'il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet, les répondants témoignent être totalement en accord avec le fait d'être informé en phase de planification dans une proportion d'un peu plus de 60% alors que les autres affirment être assez en accord dans une proportion de près de 40%.

En phase de construction, la proportion des répondants qui attestent être totalement ou bien assez en accord avec le fait que la société soit informée descend à un peu moins de 70% alors que ceux qui s'affirment être neutre ou bien en désaccord représentent un peu plus de 30% des répondants.

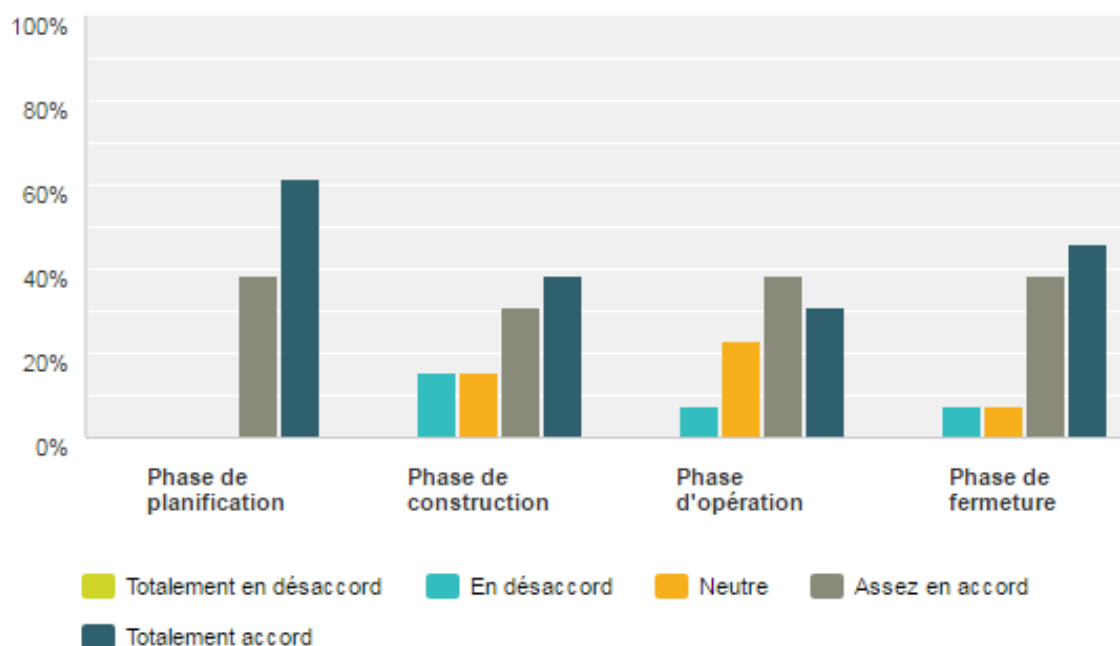


Figure 9 : Est-il nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases

En phase d'opération, les proportions changent un peu mais demeurent sensiblement la même qu'en phase de construction à la différence que la tendance s'inverse pour ceux qui s'affirment en accord ou bien en total accord. La proportion de répondants qui attestent avoir

une opinion neutre est quant à elle nettement plus élevée alors que ceux qui s'affirment être en désaccord descend sous le seuil des 10%.

Enfin, la proportion de ceux qui croient qu'il est nécessaire d'informer la société civile des enjeux et des travaux liés à la phase de fermeture d'un projet grimpe à un peu plus de 80 % alors que ceux qui affirment être neutre ou en désaccord n'est à plus de 15%.

#### 4.2.2 LE PROCESSUS ENCADRÉ PAR LA LQE

À la question à savoir si le processus de gestion de projet semble être bien encadré par la Loi sur la Qualité de l'Environnement (LQE) à chacune des phases suivantes, les répondants attestent être totalement en accord dans une proportion de moins de 10%. Cette proportion s'élève toutefois à près de 50% pour ceux qui affirment être en accord avec la question. Une proportion d'un peu plus de 30% est neutre face à la question alors que ceux qui avouent être en désaccord compte pour 15% des répondants.

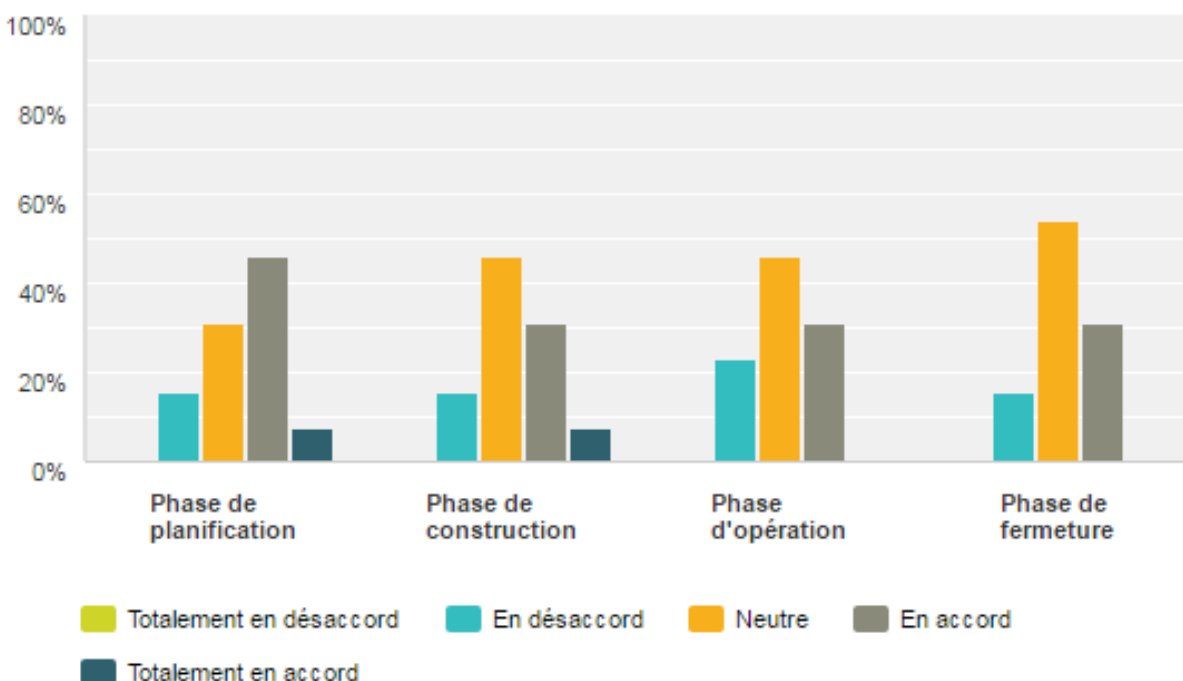


Figure 10 : Le processus de gestion de projet est-il bien encadré par LEQ

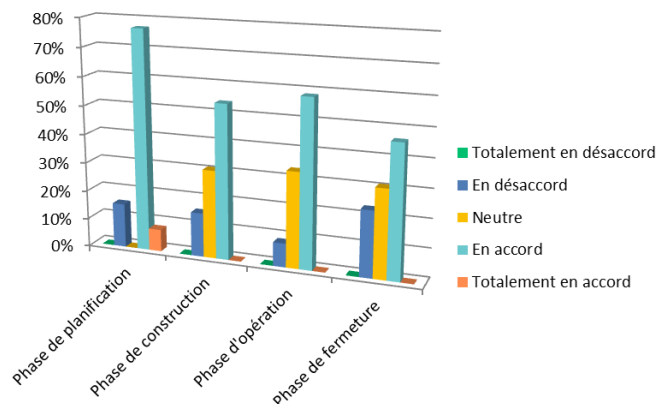
En phase de construction, la proportion des répondants qui affirment être totalement ou bien assez en accord avec le fait le que processus de gestion de projet semble être bien encadré par la LQE demeure sensiblement le même qu'en phase de planification. Les proportions de

ceux qui s'affirment en accord et ceux qui s'affirment neutre s'inversent par rapport à la phase de planification alors que la proportion de ceux qui s'affirment en désaccord demeure la même.

En phase d'opération, la proportion des répondants qui s'affirment neutre domine avec près de 50% alors que celle de ceux qui s'affirment en accord ne dépasse guère 30%. Enfin, la proportion des répondants qui affirment être en désaccord avec la question excède légèrement les 20%.

En phase de fermeture, la proportion des répondants qui s'affirment neutre domine nettement avec plus de 50% alors que celle de ceux qui s'affirment en accord demeure la même qu'en phase de construction avec à peine plus de 30%. Enfin, la proportion des répondants qui affirment être en désaccord avec la question régresse par rapport à la phase de construction excède à peine les 15%.

#### 4.2.3 LA DOCUMENTATION FOURNIE PAR LE PROMOTEUR



**Figure 11 : Perception des parties prenantes sur les promoteurs**

documentés dans la phase de planification de projet.

À l'affirmation qui stipule que les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases d'un projet, la perception des répondants montre qu'ils sont généralement en accord avec l'affirmation alors que près de 80% d'entre eux s'accordent à dire que les informations sont claires et bien

Cette proportion diminue dans les trois autres phases dans des valeurs qui varient entre 40 % et 60 % alors que les répondants ne semblent pas avoir d'opinions précises dans ces mêmes phases. Il est à noter qu'une proportion d'un peu plus de 20% des répondants est en désaccord avec l'affirmation lorsque le projet est dans sa phase de fermeture.

De l'aveu des répondants, les promoteurs ont tendance à souvent négliger le cycle de vie de leur projet, notamment dans la longueur de la phase d'opération qui apparaît comme inconnue et tributaire des conditions de marché qui peuvent faire varier les prévisions préliminaires de rentabilité, et la phase de fermeture ou de démobilisation est souvent mal envisagée, voire reportée généralement loin dans le temps, car elle correspond à une dépense nette difficile à évaluer.

Par ailleurs, la qualité des études d'impact fournies par les promoteurs semble varier d'un promoteur à l'autre. En général toutefois, les audiences publiques du BAPE semblent aider à compléter et à rendre les informations disponibles pour que toutes les parties prenantes à un projet puissent mieux comprendre comment il s'articule dans chacune de ses phases.

#### 4.2.4 LE PROCESSUS DE CONSULTATION IMPOSÉ PAR LA LQE

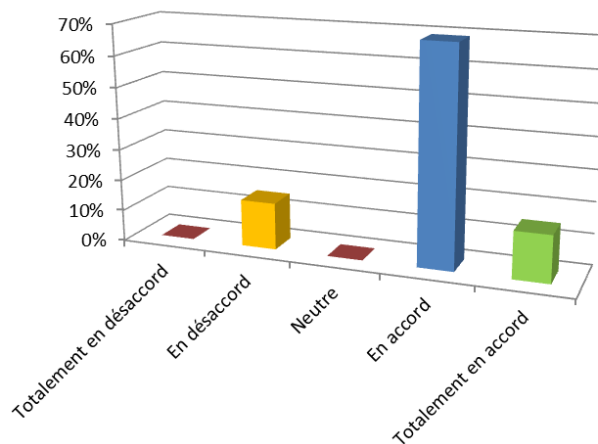


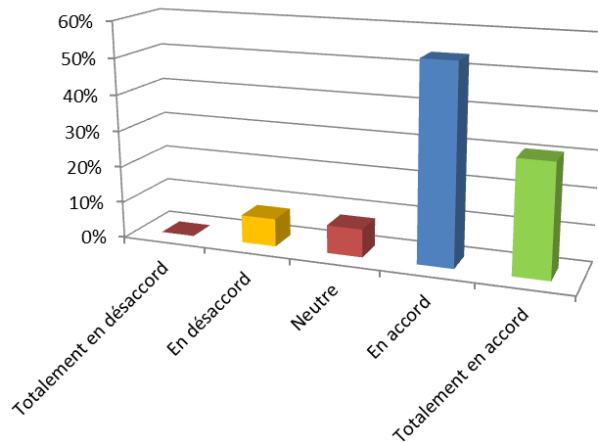
Figure 12 : Le promoteur est-il bien entendu et compris

À la question à savoir si le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris, un peu plus de 60 % des répondants croient que c'est le cas.

Alors que 15% des répondants se disent en total accord avec l'idée que les promoteurs soient correctement entendus, une proportion équivalente de répondants affirme l'inverse. Il

semble pour eux que la force des oppositions qui entourent les audiences fait perdre de vue les éléments fondamentaux d'un projet pour mettre l'accent sur des éléments accessoires et relativement mineurs qui relèvent plus de l'émotivité que de la rationalité. Il en résulte que le promoteur se retrouve parfois face à une audience animée par des réactions que les autorités qui appellent à la consultation peinent à contenir.

Malgré cela, même pour un projet controversé, le promoteur semble écouter avec un minimum de respect et peut présenter ses informations sans débordement émotif et dans un cadre propice aux échanges.



**Figure 13 : La société civile est-elle bien entendue et comprise**

À la même question à savoir si le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet à la société civile d'être correctement entendus et compris, un peu plus de 80 % des répondants affirment être en accord ou totalement en accord avec l'idée que la société civile est correctement entendue lors des consultations citoyennes.

Les commissaires du BAPE écoutent tous ceux qui veulent s'exprimer sur un projet et font des efforts particuliers pour rejoindre le plus de participants possibles. Toutefois ce n'est pas un forum de réseaux sociaux, si bien que plusieurs n'y trouvent peut-être pas la flexibilité d'accès nécessaire à leur intervention.

Beaucoup d'éléments font en sorte d'influencer la relation entre des citoyens et un promoteur, comme par exemple l'historique des relations entre le promoteur et les citoyens, l'historique du promoteur lui-même en matière de respect des règles imposées par les différentes lois et règlements si bien qu'il ne faut pas oublier qu'il est parfois difficile d'intéresser les citoyens à un projet.

Parfois, certaines minorités actives peuvent amplifier des éléments qui ne sont pas nécessairement le reflet du sentiment général de la population à l'égard d'un projet proposé. À cet égard, l'exagération de certains faits, les tentatives de manipulation de l'opinion publique, la désinformation sont des éléments qui préoccupent les répondants. Qu'il y ait des groupes opposés au projet apparaît normal dans un processus de consultation publique mais l'information diffusée par ces opposants laisse parfois supposer que l'acceptabilité sociale d'un projet est impossible sans égard à ses retombées positives pour la population.

#### 4.2.5 LE SUPPORT DES INSTANCES GOUVERNEMENTALES

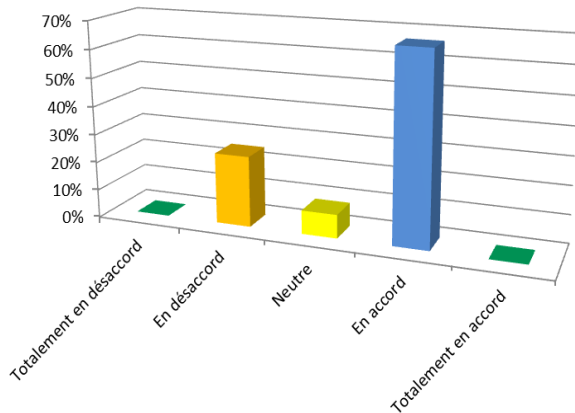


Figure 14 : Le support des instances gouvernementales

À la question à savoir si les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long d'une consultation citoyenne, une proportion de plus de 60 % affirment qu'effectivement les différentes instances gouvernementales offrent le support nécessaire pour que le processus de consultation citoyenne soit bien supporté tout au long de la

démarche. Cette donnée vient toutefois en contradiction avec certains propos recueillis à l'effet que ce support n'est pas celui auquel la population pourrait s'attendre. Certes, le cadre établi par le BAPE semble être adéquat mais une proportion de plus de 20% affirme que le support offert par les instances gouvernementales est insuffisant.

#### 4.3 CONNAISSANCE DES CONTRAINTES QUI S'IMPOSENT AUX PARTIES PRENANTES

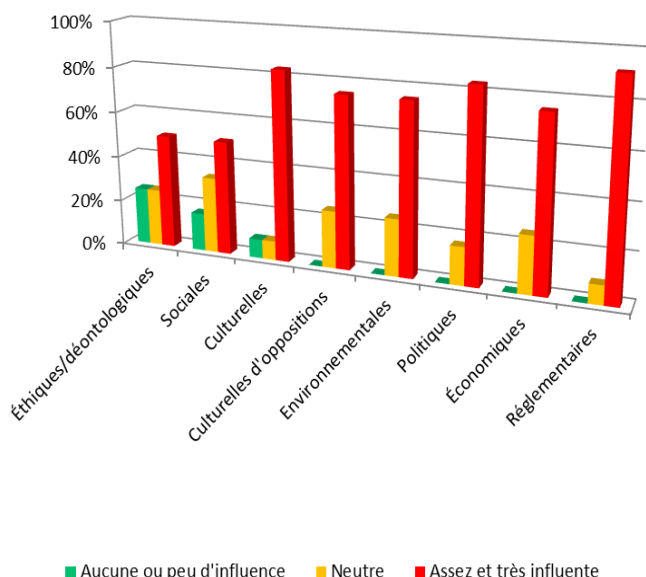
Les contraintes qui influencent les parties prenantes face à un projet sont universelles et s'imposent tant sur le promoteur que sur la société civile. Chaque groupe d'acteurs des parties prenantes ne perçoit toutefois pas ces contraintes comme ayant une influence équivalente sur chaque projet et ne se sentent pas les mêmes obligations pour y répondre et d'en tenir compte lorsqu'arrive le moment des consultations citoyennes. Par exemple, il peut être entendu que le promoteur porte une attention toute particulière aux contraintes d'ordres politiques, économiques et réglementaires alors que du côté de la société civile, il peut être considéré que ces mêmes considérations soient mises en arrière-plan au profit de considérations d'ordres éthiques, sociales, culturelles, environnementales ou même faire partie d'une culture d'opposition issue d'idéologies diverses.

Néanmoins, chaque groupe d'intervenants croit que parmi toutes les contraintes qui s'imposent à un projet, certaines d'entre-elles lui sont particulières et qu'elles exercent une

pression distinctive sur le projet. Du même souffle, chaque groupe d'intervenants croit également que ceux qui se trouvent en face d'eux ne sont pas influencés par les mêmes contraintes si bien qu'il se creuse un écart de perception qui peut jouer significativement dans la recherche de l'acceptabilité sociale d'un projet.

Cette section traite des perceptions qu'éprouvent les parties prenantes les unes par rapport aux autres. Les questions ont été posées aux grands blocs d'acteurs sans chercher à les diviser en sous-groupes comme c'est le cas pour la société civile qui est composée d'opposants et d'adhérants à un projet. Même chose pour les élus, les fonctionnaires et les professionnels dont il n'a pas été retenu de les diviser en sous-groupes selon le palier gouvernemental auquel ils appartiennent ou s'ils sont directement à l'emploi ou non des promoteurs.

#### 4.3.1 PERCEPTIONS DES PROMOTEURS



**Figure 15 : La perception des promoteurs face aux contraintes**

influences semblent ne pas être aussi élevées que les autres et elles ne dépassent guère les 50% dans les préoccupations des promoteurs.

La répartition graphique des perceptions qu'éprouvent les promoteurs montre par ailleurs que les contraintes d'ordres réglementaires, politiques, culturelles, économiques et culturelles

Selon la lecture qu'ils en font et les perceptions qu'éprouvent les promoteurs à l'égard des contraintes qui s'imposent à un projet, toutes celles avancées par l'étude semblent être reconnues par eux comme ayant une influence significative dans la recherche de l'acceptabilité sociale à un projet.

Pour les contraintes qui relèvent des questions éthiques, de déontologies et sociales, leurs

d'oppositions figurent comme étant celles qui peuvent influencer fortement l'acceptabilité sociale d'un projet.

#### 4.3.2 PERCEPTIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

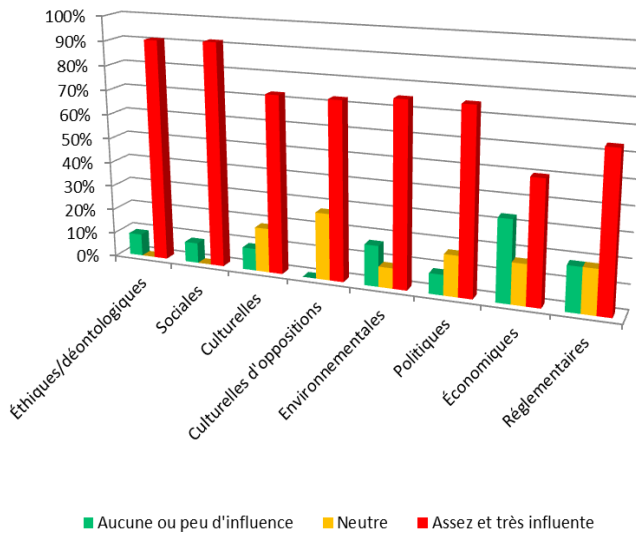


Figure 16 : La perception de la société civile face aux contraintes

dans le processus d'acceptabilité sociale à l'exception de celles qui relèvent des questions économiques où là se trouve une proportion de plus de 30 % des répondants qui croient que ces contraintes ont moins d'influence.

La répartition graphique des perceptions qu'éprouvent la société civile montre par ailleurs que les contraintes d'ordres éthiques et déontologiques, sociales, environnementales et politiques figurent comme celles qui peuvent influencer le plus l'acceptabilité sociale d'un projet. Il est aussi à noter que les contraintes d'ordres culturelles et de cultures d'opposition apparaissent également très influentes pour les répondants de la société civile.

Selon la lecture qu'elle en fait et les perceptions qu'éprouvent la société civile à l'égard des contraintes qui s'imposent à un projet, toutes celles avancées par l'étude semblent être reconnues par elle comme ayant une influence significative dans la recherche de l'acceptabilité sociale à un projet.

Pour la majorité de ces contraintes, la société civile croit qu'elles sont influentes, voire très influentes,



### 4.3.3 PERCEPTIONS DES ÉLUS

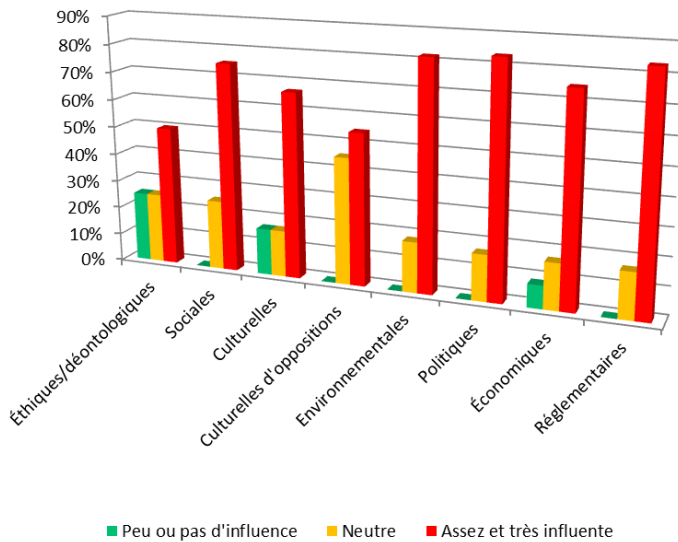


Figure 17 : La perception des élus face aux contraintes

Selon la lecture qu'ils en font et les perceptions qu'éprouvent les élus des trois paliers de gouvernement à l'égard des contraintes qui s'imposent à un projet, toutes les contraintes avancées par l'étude semblent être reconnues par eux comme ayant une influence significative dans la recherche de l'acceptabilité sociale à un projet.

Il apparaît toutefois que les contraintes qui mettent en jeu les questions d'éthiques et déontologiques, celles d'ordres sociales, culturelles et culturelles d'oppositions sont celles qui semblent imposer une influence moindre dans le processus de l'acceptabilité sociale d'un projet.

Pour les autres contraintes, les élus croient qu'elles ont une plus grande influence mais une prépondérance apparaît très nettement à l'effet qu'elles sont très influentes quand il est question des contraintes d'ordres politiques et réglementaires. Pas très loin derrière, les élus tendent enfin à percevoir que les contraintes d'ordres environnementales et économiques sont aussi celles dont l'influence est importante dans le processus d'acceptabilité sociale d'un projet.

#### 4.3.4 PERCEPTIONS DES FONCTIONNAIRES

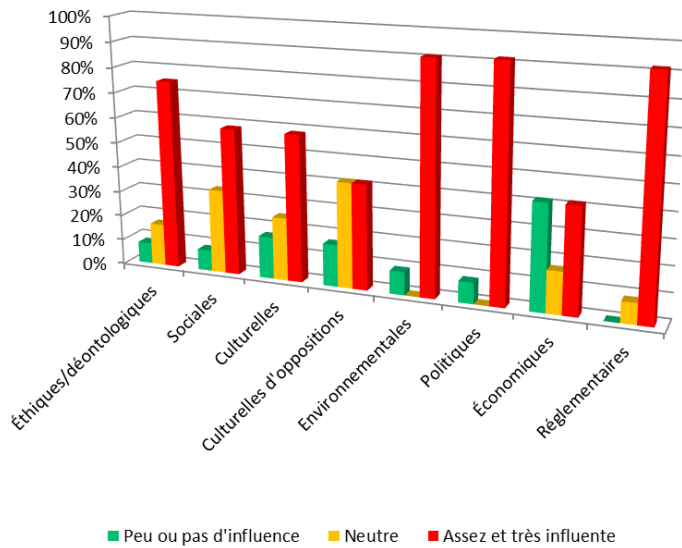


Figure 18 : La perception des fonctionnaires face aux contraintes

grande disparité des perceptions que celles affirmées par les répondants précédents.

De toutes les contraintes proposées, ce sont celles d'ordres environnementales, politiques et réglementaires qui apparaissent comme étant celles qui semblent imposer la plus grande influence dans le processus de l'acceptabilité sociale d'un projet. À l'opposé, les contraintes d'ordre économiques ne semblent pas être celles qui influencent le plus le processus d'acceptabilité sociale, tout comme celles qui font références aux cultures d'oppositions.

Enfin, les fonctionnaires tendent enfin à percevoir que les contraintes d'ordres éthiques et déontologiques, mais aussi dans une moindre mesure celles d'ordres sociales et culturelles, sont celles dont l'influence semble détenir une certaine importance dans le processus d'acceptabilité sociale d'un projet.

Selon la lecture qu'ils en font et les perceptions qu'éprouvent les fonctionnaires à l'égard des contraintes qui s'imposent à un projet, ce ne sont pas toutes les contraintes avancées par l'étude semble être reconnues par eux comme ayant une influence significative dans la recherche de l'acceptabilité sociale à un projet. Il est également à noter une plus

#### 4.3.5 PERCEPTIONS DES PROFESSIONNELS

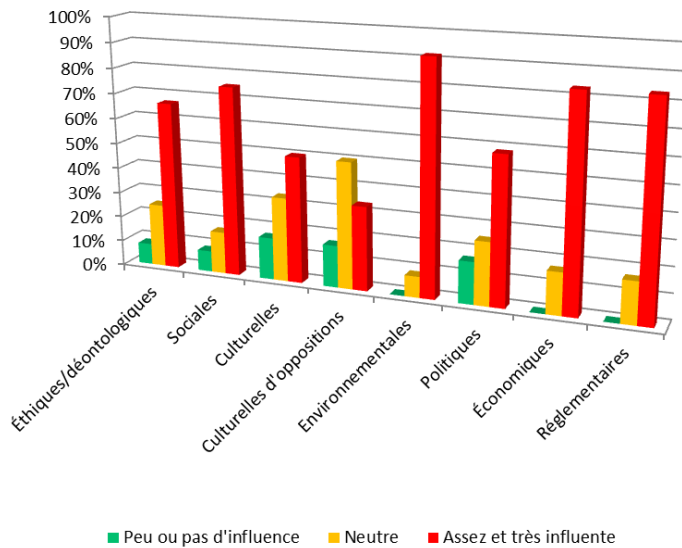


Figure 19 : Perception des professionnels face aux contraintes

projet. À l'instar des perceptions qu'éprouvent les fonctionnaires, il est également observé une plus grande disparité des perceptions que celles affirmées par les promoteurs, la société civile et les élus des trois paliers de gouvernement.

De toutes les contraintes proposées, ce sont celles d'ordres environnementales, économiques et réglementaires qui apparaissent comme étant celles qui semblent imposer la plus grande influence dans le processus l'acceptabilité sociale d'un projet. À l'opposé, les contraintes d'ordres culturelles d'oppositions ne semblent pas être celles qui influencent le plus le processus d'acceptabilité sociale, tout comme celles qui font références aux contraintes d'ordres culturelles.

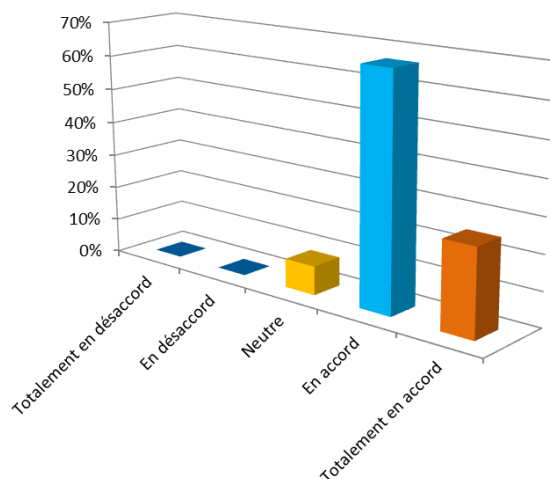
Enfin, les professionnels tendent à percevoir que les contraintes d'ordres sociales, mais aussi dans une moindre mesure celles d'ordres éthiques, déontologiques et culturelles sont celles dont l'influence semble détenir une certaine importance dans le processus d'acceptabilité sociale d'un projet.

Selon la lecture qu'ils en font et les perceptions qu'éprouvent les professionnels à l'égard des contraintes qui s'imposent à un projet, autant pour ceux à l'emploi ou non des promoteurs, ce ne sont pas toutes les contraintes avancées par l'étude qui semblent être reconnues par eux comme ayant une influence significative dans la recherche de l'acceptabilité sociale à un

## 4.4 CONNAISSANCE DE L'INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES

Cette section traite de l'influence qu'exercent les parties prenantes sur un projet. Les questions ont été posées afin de connaître l'influence des acteurs autres que le promoteur et en divisant les membres de la société civile en deux groupes distincts, les opposants et les adhérents à un projet. Il en est de même pour les professionnels qui sont divisés selon qu'ils soient à l'interne d'une organisation ou bien à l'externe, en support à titre d'experts.

### 4.4.1 L'INFLUENCE DES OPPOSANTS



À la question posée à tous les répondants à savoir si les opposants ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet, près de 70% des répondants affirment être en accord avec le fait que les opposants ont effectivement une influence significative et une proportion de 25 % affirme être totalement en accord.

Figure 20 : L'influence des opposants

À la question à savoir si les opposants collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, près de 60 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu plus de 20 % affirment être en désaccord. Une proportion d'un peu plus de 15 % affirment ne pas avoir d'opinion sur la question.

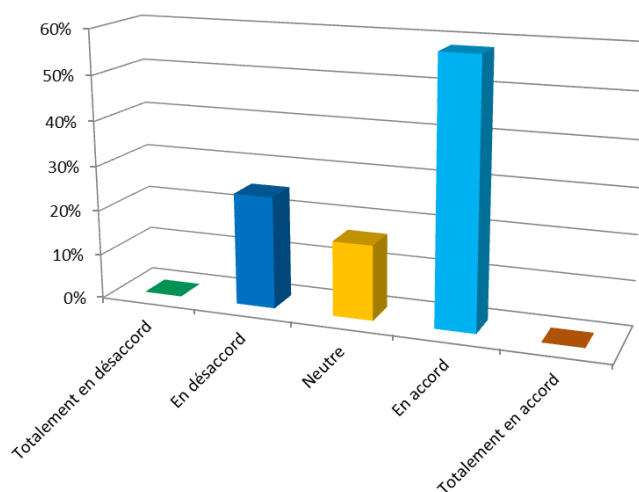
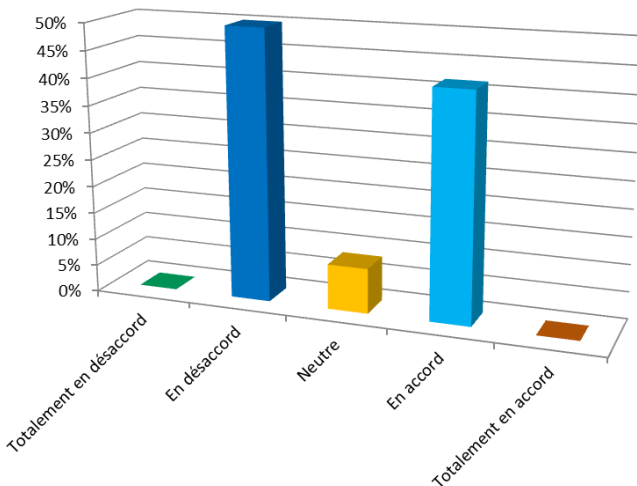


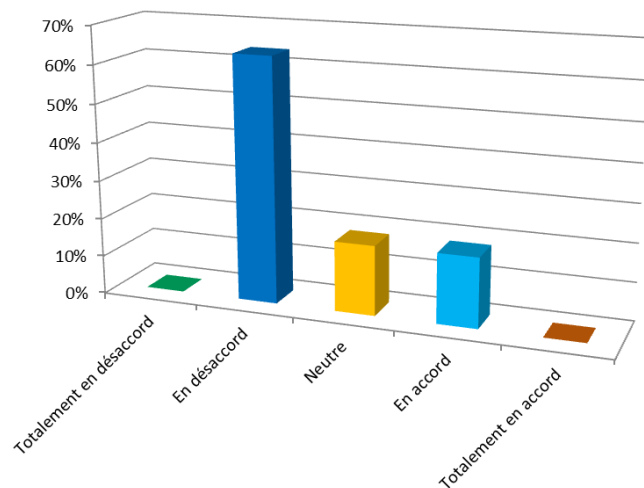
Figure 21 : La collaboration des opposants



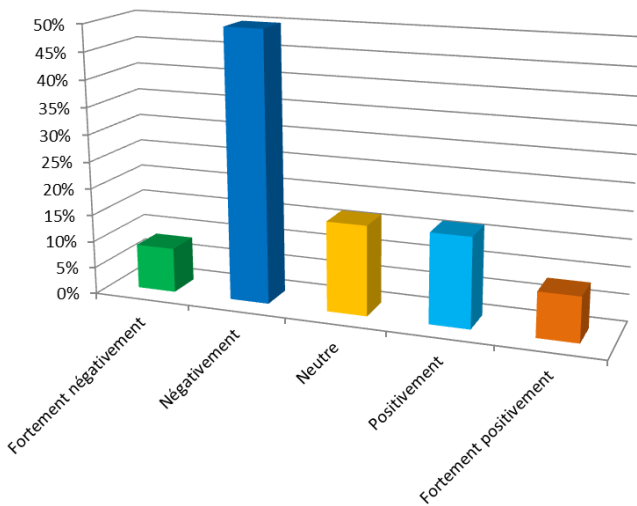
**Figure 22 : Les informations détenues par les opposants**

À la question à savoir si les opposants détiennent des informations fiables et bien documentées, près de 50% des répondants sont en désaccord avec l'idée que les opposants détiennent des informations fiables et bien documentés. Une proportion légèrement moindre est toutefois en accord avec cette idée alors que très peu d'entre eux n'ont pas d'opinion là-dessus.

À la question à savoir si les opposants acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum relevant d'une autre instance portant sur un projet, plus de 60 % sont en désaccord et pensent que non. La proportion de ceux qui n'ont pas d'opinion s'élève à moins de 20% et il en va de même pour ceux qui sont d'accord avec l'idée que les opposants acceptent bien les résultats de ces examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.



**Figure 23 : L'acceptation des opposants aux décisions du BAPE**



**Figure 24 : L'influence des opposants dans l'acceptabilité sociale**

alors qu'un peu plus de 15 % des répondants n'ont aucune opinion à cette question.

Pour terminer la partie qui traite de l'influence des opposants, le tableau suivant montre le récapitulatif de leurs influences dans le processus amenant ou non à l'acceptabilité sociale d'un projet.

Pour les besoins de compréhension de ce tableau, les indicateurs de tendance prennent la forme de curseurs qui se déplacent sur une échelle graduée dont les valeurs varient entre zéro et quatre, la valeur zéro étant celle où les répondants s'affirment en total désaccord avec le postulat énoncé et la valeur quatre étant celle où ils s'affirment en total accord. La position du curseur est quant à elle établie en fonction du calcul de la moyenne pondérée des réponses à une question donnée.

En résumé, le tableau montre que les répondants sont en accord avec l'idée que les opposants influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux.

Toutefois, leurs réponses deviennent plus mitigées avec l'idée qu'ils collaborent entre eux, voire en désaccord avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentées. Ce désaccord semble s'accroître à la question à savoir si les adhérents acceptent facilement les résultats d'examen du BAPE ou bien ceux d'un référendum.

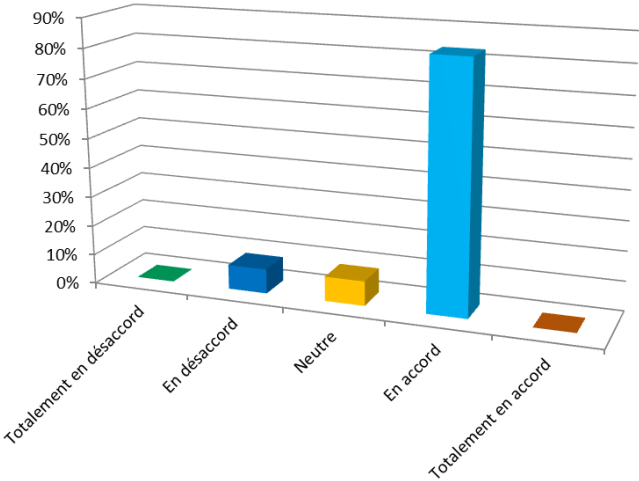
Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les opposants influencent négativement l’acceptabilité sociale d’un projet.

**TABLEAU 4.4.1 : RÉCAPITULATIF DE L’INFLUENCE DES OPPOSANTS**

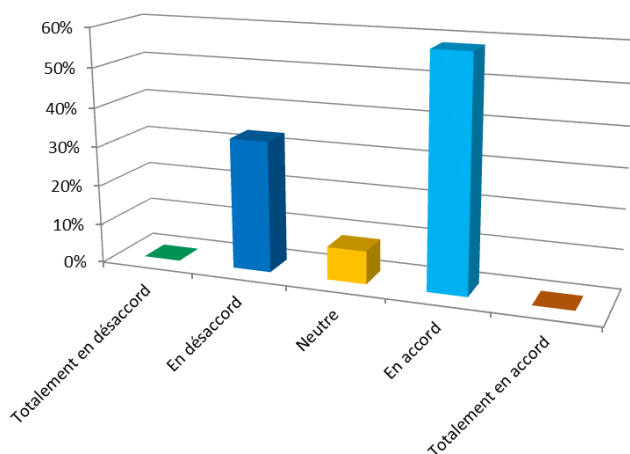
POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d’un projet.	<div> <div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div></div> </div>				
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.	<div> <div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div></div> </div>				
Détiennent des informations fiables et bien documentées.	<div> <div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div></div> </div>				
Acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.	<div> <div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div></div> </div>				
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l’acceptabilité sociale d’un projet.	<div> <div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div> <div>4</div> <div></div> </div>				

#### 4.4.2 L’INFLUENCE DES ADHÉRANTS

À la question à savoir si les adhérents ont une influence significative dans le processus de gestion d’un projet, plus de 80% des répondants affirment être en accord et une proportion de moins de 20 % affirme être neutre ou en désaccord.



**Figure 25 : L’influence des adhérents**



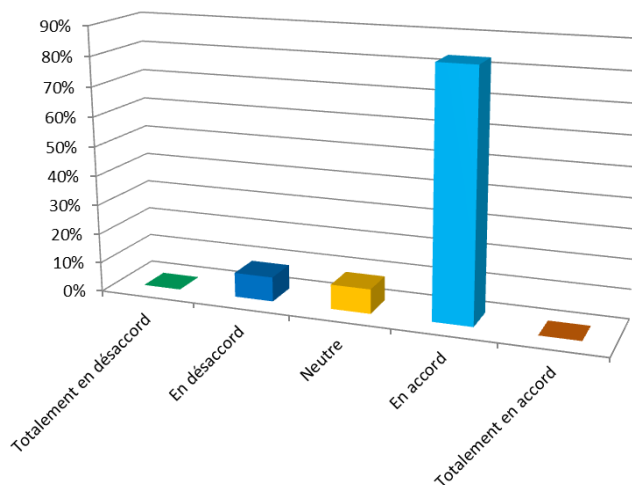
**Figure 26 : La collaboration des adhérents**

informations fiables et bien documentées, plus de 80 % des répondants sont en accord avec cette idée à l'effet que les adhérents détiennent des informations fiables et bien documentés.

À l'opposé, une proportion de moins de 10 % des répondants affirment être en désaccord avec la question ainsi qu'une proportion équivalente des répondants affirment ne pas avoir d'opinion sur la question.

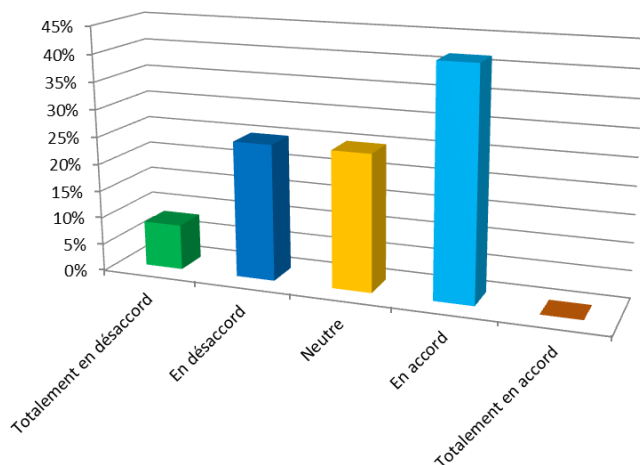
À la question à savoir si les adhérents collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, près de 60 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu plus de 30 % affirment être en désaccord. Une proportion de moins de 10 % des répondants affirment enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

À la question à savoir si les adhérents détiennent des



**Figure 27 : Les informations détenues par les adhérents**



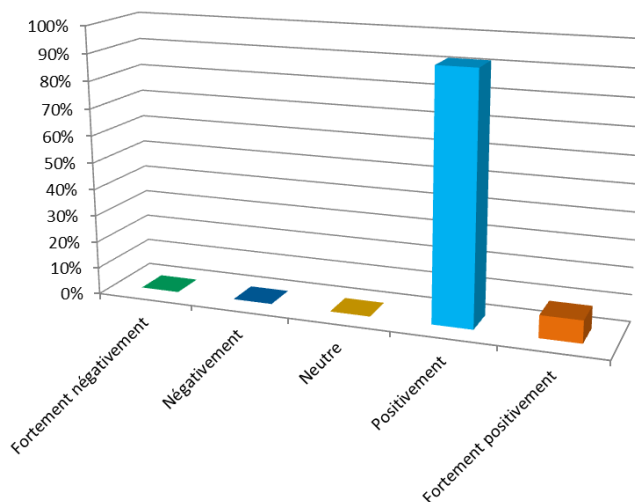


**Figure 28 : L'acceptation des adhérents aux décisions du BAPE**

Une proportion de près de 35 % sont toutefois en désaccord ou bien totalement en désaccord avec l'idée que les adhérents acceptent bien les résultats d'examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.

À la question à savoir de quelle manière les adhérents influencent-ils l'acceptabilité sociale d'un projet, plus de 90% des répondants croient qu'ils l'influencent de manière positive et près de 10 % croient que qu'ils le font de manière très positive.

Aucun des répondants ne juge que les adhérents influencent de manière négative l'acceptabilité sociale d'un projet.



**Figure 29 : L'influence des adhérents dans l'acceptabilité sociale**

Pour terminer la section, le tableau suivant montre que les répondants sont en accord avec l'idée que les adhérents influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux.

Il en va de même avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentées mais les réponses obtenues montrent une absence d'opinion en ce qui a trait à la question à savoir si les adhérents acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.

Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les adhérents influencent positivement l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABEAU 4.4.2 : RÉCAPITULATIF DE L'INFLUENCE DES ADHÉRANTS**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d'un projet.					
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.					
Détiennent des informations fiables et bien documentées.					
Acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.					
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet.					

#### 4.4.3 L'INFLUENCE DES ÉLUS

À la question à savoir si les élus ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet, les réponses sont sans ambiguïtés et montrent que près de 60 % des répondants affirment être en accord, et 40% affirment être totalement en accord, avec le fait qu'ils ont une influence significative dans ce processus.

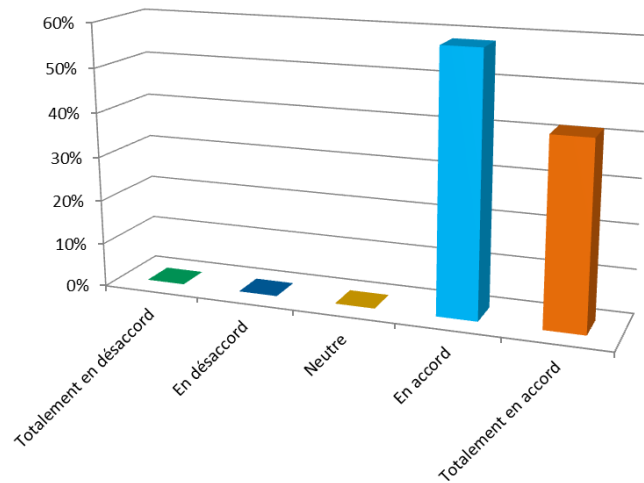


Figure 30 : L'influence des élus

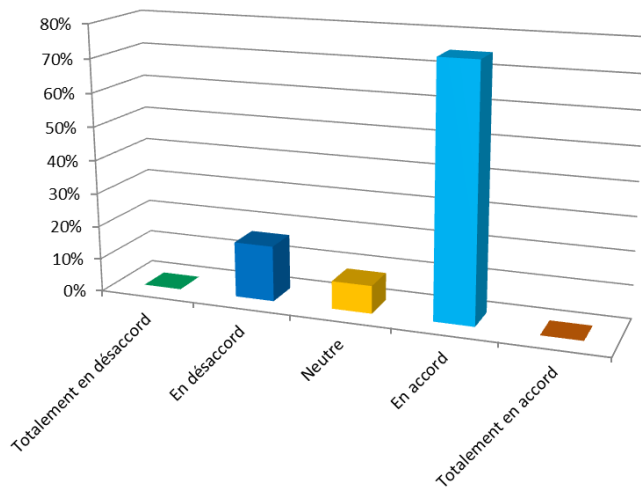
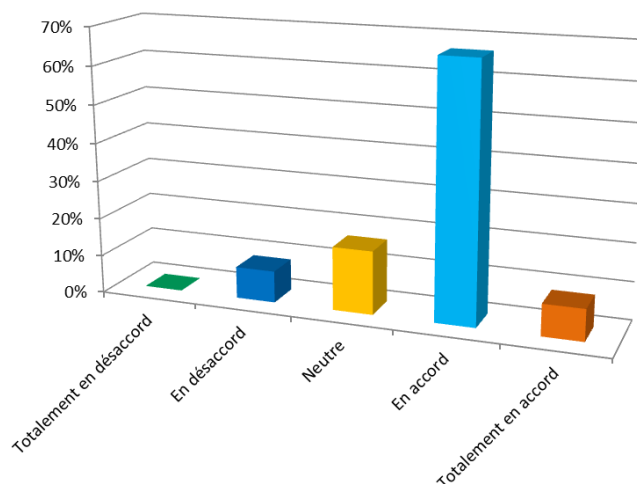


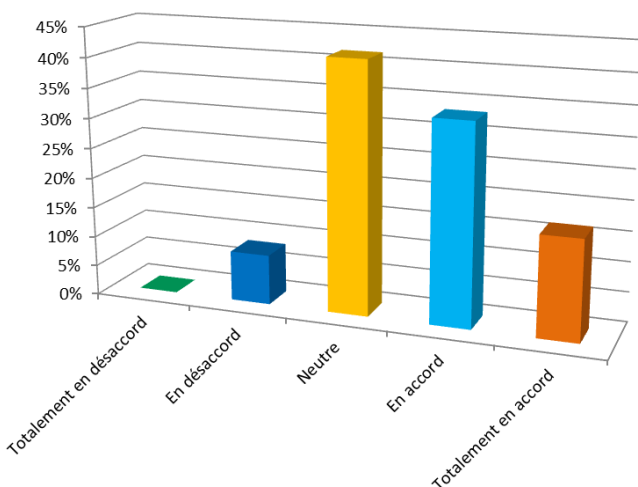
Figure 31 : La collaboration des élus

À la question à savoir si les élus collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, plus de 70 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu plus de 10 % affirment être en désaccord. Une proportion de moins de 10 % des répondants affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

À la question à savoir si les élus détiennent des informations fiables et bien documentées, plus de 60 % des répondants sont en accord avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentés alors qu'une proportion de moins de 10 % des répondants affirme être totalement d'accord. À l'opposé, une proportion de moins de 10 % des répondants affirme être en désaccord alors qu'une proportion d'un peu plus de 10 % affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.



**Figure 32 : Les informations détenues par les élus**

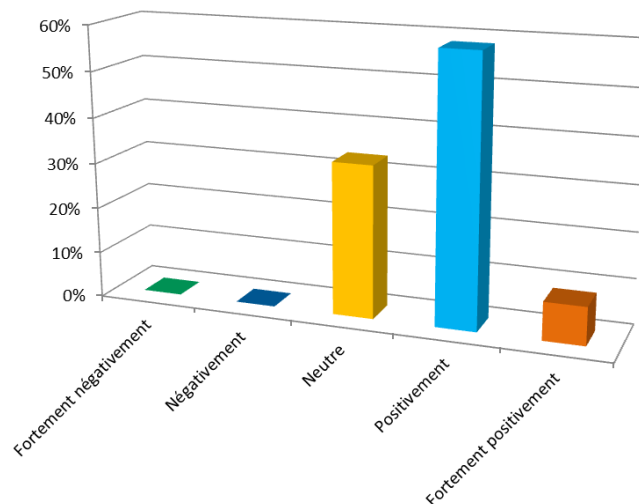


**Figure 33 : L'acceptation des opposants aux décisions du BAPE**

À la question à savoir si les élus acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet, plus de 40 % des répondants affirment ne pas avoir d'opinions là-dessus alors que la proportion de ceux qui sont en accord ou totalement en accord s'élève à respectivement à plus de 30% et 15 %.

Une proportion d'un peu de 5 % des répondants est toutefois en désaccord avec l'idée que les élus acceptent bien les résultats d'examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.

À la question à savoir de quelle manière les élus influencent-ils l'acceptabilité sociale d'un projet, plus de 50 % des répondants croient qu'ils l'influencent de manière positive et près de 10 % croient que les opposants l'influencent très positivement. Une proportion d'un peu plus de 30 % des répondants n'a aucune opinion à cette question.



**Figure 34 : L'influence des élus dans l'acceptabilité sociale**

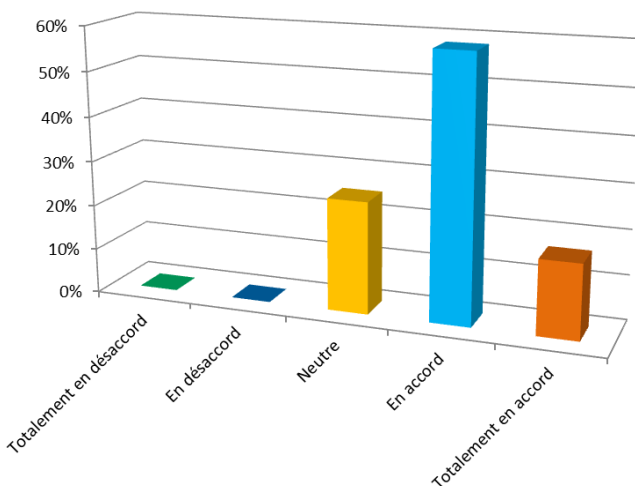
Pour terminer la partie qui traite de l'influence des élus, le tableau suivant montre que les répondants sont en accord avec l'idée que les élus influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux. Il en va de même avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentées et les réponses obtenues montrent un accord en ce qui a trait à la question à savoir si les élus acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.

Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les élus influencent positivement l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABEAU 4.4.3 : RÉCAPITULATIF DE L'INFLUENCE DES ÉLUS**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d'un projet.					
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.					
Détiennent des informations fiables et bien documentées.					
Acceptent facilement les résultats d'exams du BAPE ou bien ceux d'un référendum.					
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet.					

#### 4.4.4 L'INFLUENCE DES FONCTIONNAIRES



**Figure 35 : L'influence des fonctionnaires**

À la question à savoir si les fonctionnaires ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet, près de 60 % des répondants affirment être en accord et plus de 10 % affirment être totalement en accord avec le fait qu'ils ont une influence significative.

Une proportion d'un peu plus de 20 % des répondants affirme enfin n'avoir aucune opinion à cette

question.

À la question à savoir si les fonctionnaires collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, près de 60 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu moins de 10 % affirment être totalement en accord.

Une proportion de plus de 20 % des répondants affirme être en désaccord alors qu'une proportion de moins de 10 % affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

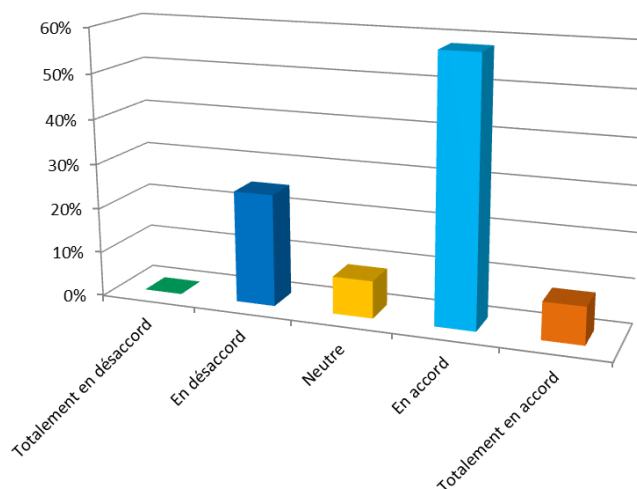


Figure 36 : La collaboration des fonctionnaires

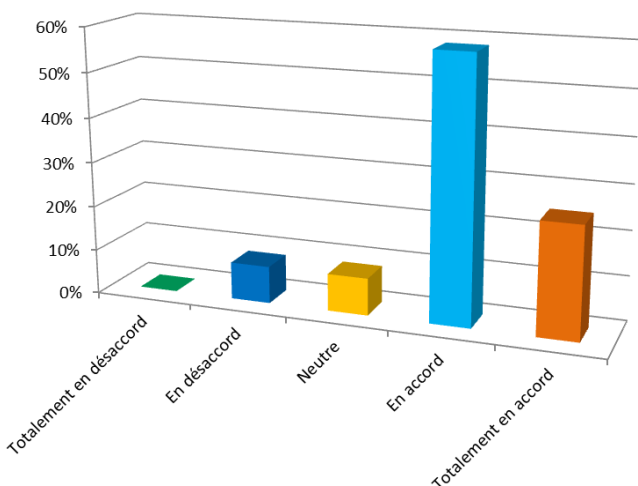


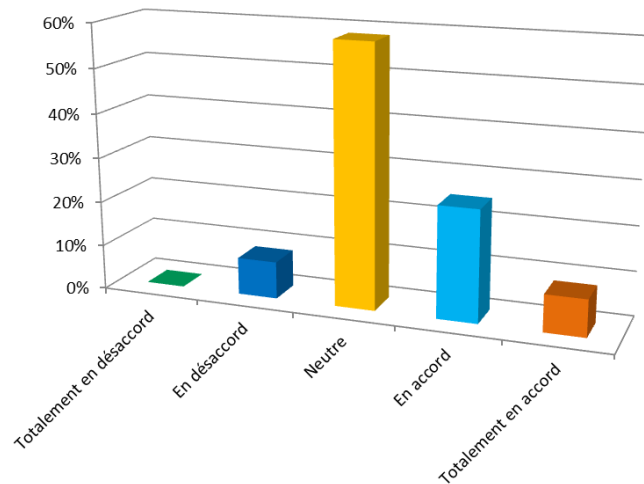
Figure 37 : Les informations détenues par les fonctionnaires

équivalente affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

À la question à savoir si les fonctionnaires détiennent des informations fiables et bien documentées, plus de 50 % des répondants sont en accord avec l'idée alors qu'une proportion de plus de 20 % des répondants affirme être totalement d'accord.

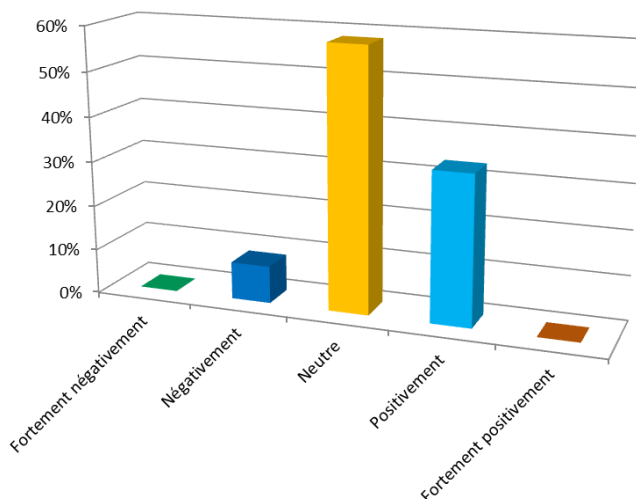
Une proportion de moins de 10 % des répondants affirme être en désaccord alors qu'une proportion

À la question à savoir si les fonctionnaires acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet, plus de 50 % des répondants affirment ne pas avoir d'opinions alors que la proportion de ceux qui sont en accord ou totalement en accord s'élève respectivement à plus de 20% et à moins de 10 %.



**Figure 38 : L'acceptation des fonctionnaires aux décisions du BAPE**

Une proportion d'un peu de 5 % des répondants est toutefois en désaccord avec l'idée que les élus acceptent bien les résultats d'examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.



**Figure 39 : L'influence des fonctionnaires dans l'acceptabilité sociale**

À la question à savoir de quelle manière les fonctionnaires influencent-ils l'acceptabilité sociale d'un projet, plus de 50 % des répondants n'ont aucune opinion sur la question alors que plus de 30% croient qu'ils l'influencent de manière positive.

Une proportion de moins de 10 % croit que les fonctionnaires influencent de façon négative l'acceptabilité sociale d'un projet.

Pour terminer la partie qui traite de l'influence des fonctionnaires, le tableau suivant montre que les répondants sont en accord avec l'idée que les fonctionnaires influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux. Il en va de même avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien



documentées et les réponses obtenues montrent un accord plus mitigé en ce qui a trait à la question à savoir si les fonctionnaires acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.

Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les fonctionnaires influencent positivement l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABEAU 4.4.4 : RÉCAPITULATIF DE L'INFLUENCE DES FONCTIONNAIRES**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d'un projet.					
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.					
Détiennent des informations fiables et bien documentées.					
Acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.					
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet.					

#### 4.4.5 L'INFLUENCE DES PROFESSIONNELS INTERNES

À la question à savoir si les professionnels internes à l'emploi des promoteurs ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet, près de 60 % des répondants affirment être en accord avec la question et 40% affirment être totalement en accord.

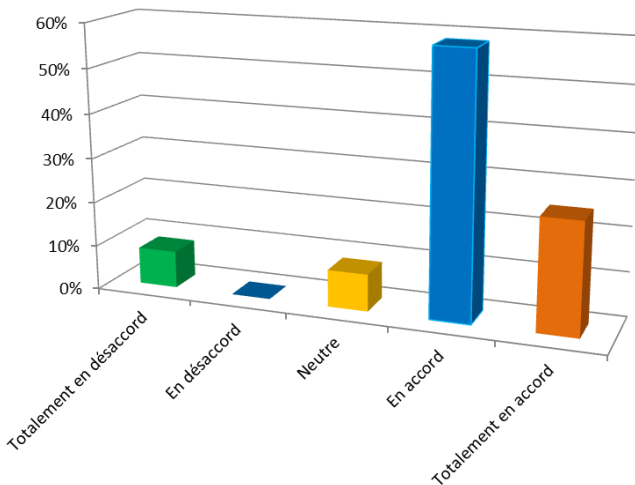
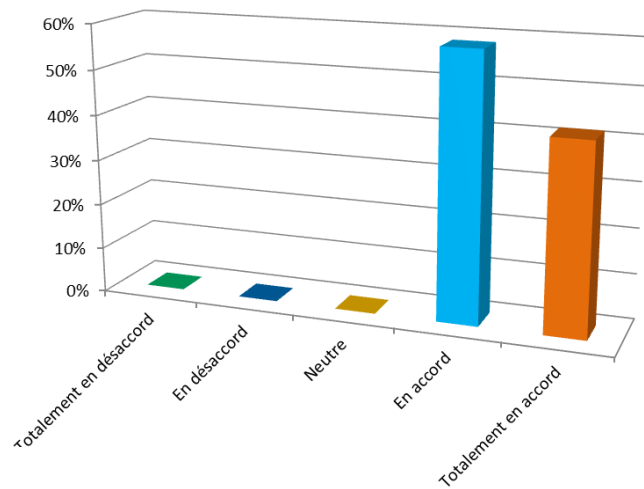


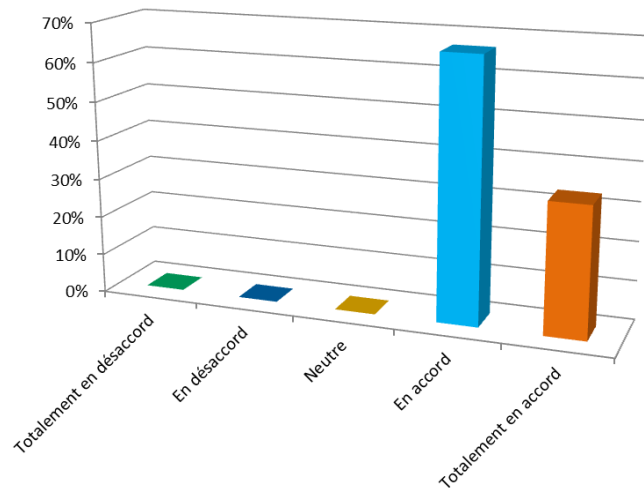
Figure 41 : La collaboration des professionnels internes

#### Figure 40 : L'influence des professionnels internes

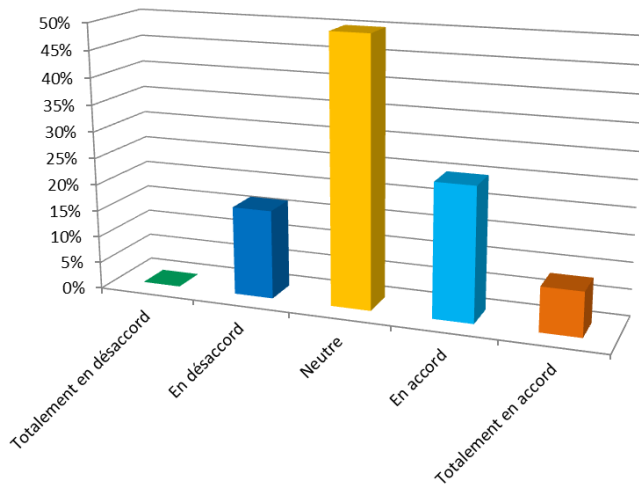
À la question à savoir si les professionnels internes collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, près de 60 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu plus de 20 % affirment être totalement en accord.

À l'opposé, une proportion de moins de 10 % des répondants affirme être en total désaccord alors qu'une proportion équivalente affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

À la question à savoir si les professionnels internes détiennent des informations fiables et bien documentées, plus de 60 % des répondants sont en accord avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentés alors qu'une proportion d'un peu plus de 30 % des répondants affirme être totalement en accord.



**Figure 42 : Les informations détenues par les opposants**

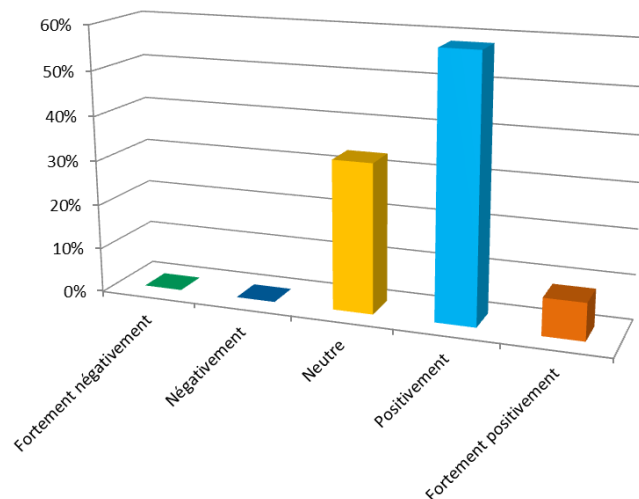


**Figure 43 : L'acceptation des professionnels internes aux décisions du BAPE**

À la question à savoir si les professionnels internes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet, près de 50 % des répondants affirment ne pas avoir d'opinions là-dessus alors que la proportion de ceux qui sont en accord ou totalement en accord s'élève respectivement à 25% et à moins de 10 %.

À l'opposé, une proportion d'un peu plus de 15 % des répondants est toutefois en désaccord avec l'idée que les professionnels internes acceptent bien les résultats d'examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.

À la question à savoir de quelle manière les professionnels internes influencent-ils l'acceptabilité sociale d'un projet, près de 60 % des répondants sont d'accord avec l'idée et près de 10 % croient même qu'ils l'influencent très positivement. Une proportion de plus de 30 % croit que les fonctionnaires internes n'ont pas d'influence sur l'acceptabilité sociale d'un projet.



**Figure 44 : L'influence des professionnels internes dans l'acceptabilité sociale**

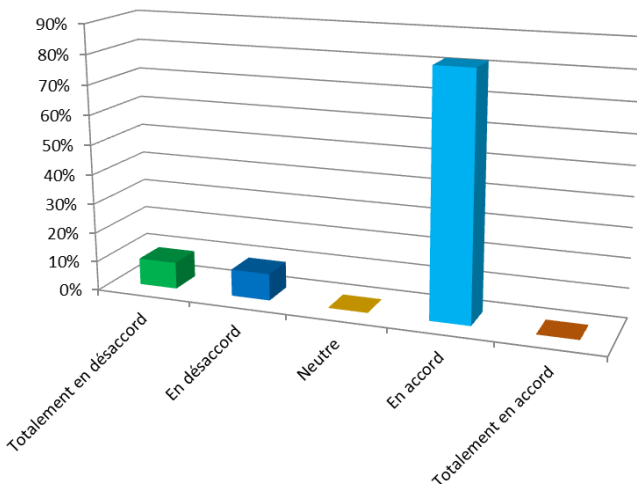
Pour terminer la partie qui traite de l'influence des professionnels internes, le tableau suivant montre que les répondants sont nettement en accord avec l'idée que les professionnels internes influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux. Il en va de même avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentées et les réponses obtenues montrent un accord plus mitigé en ce qui a trait à la question à savoir si les professionnels internes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.

Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les professionnels internes influencent positivement l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABEAU 4.4.5 : RÉCAPITULATIF DE L'INFLUENCE DES PROFESSIONNELS INTERNES**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d'un projet.					
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.					
Détiennent des informations fiables et bien documentées.					
Acceptent facilement les résultats d'exams du BAPE ou bien ceux d'un référendum.					
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet.					

#### 4.4.6 L'INFLUENCE DES PROFESSIONNELS EXTERNES

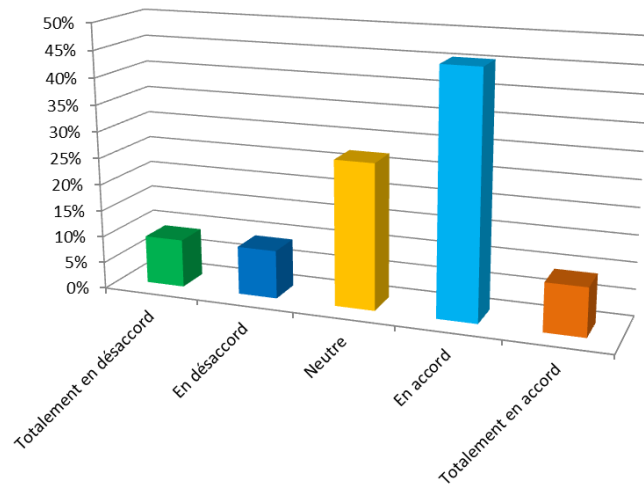


**Figure 45 : L'influence des professionnels externes**

À la question à savoir si les professionnels externes au service des promoteurs ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet, un peu plus de 80 % des répondants affirment être en accord avec la question.

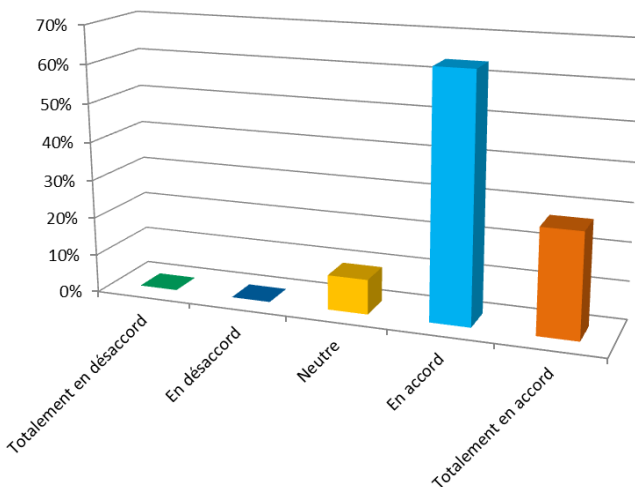
À l'opposé, un peu moins de 20 % des répondants affirment être en désaccord ou bien totalement en désaccord avec la question.

À la question à savoir si les professionnels externes collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés, un peu plus de 45 % des répondants sont en accord avec la question alors qu'un peu moins de 10 % affirment être totalement en accord.



**Figure 46 : La collaboration des professionnels externes**

À l'opposé, une proportion de moins de 20 % des répondants affirme être en désaccord ou bien en total désaccord alors qu'une proportion de près de 30 % affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

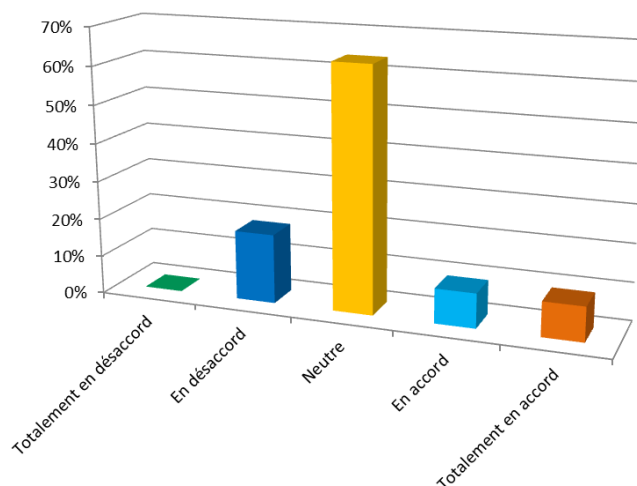


**Figure 47 : Les informations détenues par les professionnels externes**

À la question à savoir si les professionnels externes détiennent des informations fiables et bien documentées, plus de 60 % des répondants sont en accord avec l'idée alors qu'une proportion d'un peu moins de 30 % des répondants affirme être totalement en accord.

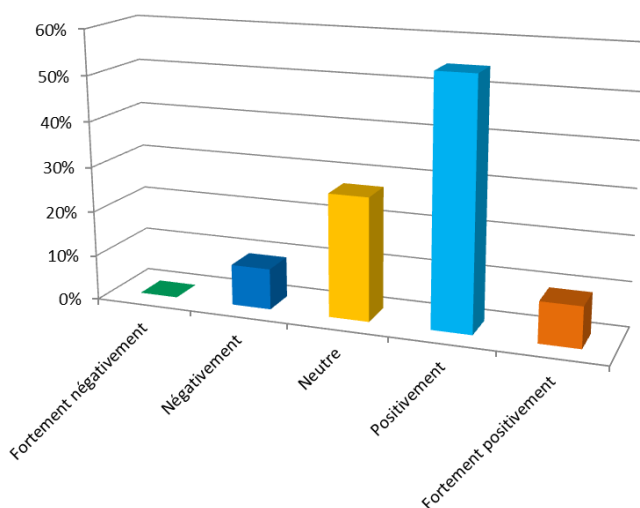
Une proportion résiduelle de moins de 10 % des répondants affirme enfin ne pas avoir d'opinion sur la question.

À la question à savoir si les professionnels externes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet, plus de 60 % des répondants affirment ne pas avoir d'opinions là-dessus alors que la proportion de ceux qui sont en accord ou totalement en accord s'élève respectivement à moins de 10 %.



**Figure 48 : L'acceptation des professionnels externes aux décisions du BAPE**

À l'opposé, une proportion d'un peu moins de 20 % des répondants est toutefois en désaccord avec l'idée que les professionnels internes acceptent bien les résultats d'examens du BAPE ou de ceux d'un référendum portant sur un projet.



**Figure 49 : L'influence des professionnels externes dans l'acceptabilité sociale**

À la question à savoir de quelle manière les professionnels externes influencent-ils l'acceptabilité sociale d'un projet, plus de 50 % des répondants sont d'accord avec l'idée et près de 10 % croient qu'ils l'influencent très positivement.

Une proportion de moins de 30 % croit que les fonctionnaires internes n'ont pas d'influence sur l'acceptabilité sociale d'un projet alors qu'une proportion de moins de

10 % croit qu'ils influencent négativement l'acceptabilité sociale d'un projet.

Pour terminer la partie qui traite de l'influence des professionnels externes, le tableau suivant montre que les répondants sont relativement en accord avec l'idée que les professionnels

externes influencent de façon significative le processus de gestion de projet et qu'ils collaborent relativement bien entre eux. Il en va de manière différente avec l'idée qu'ils détiennent des informations fiables et bien documentées alors que l'indicateur de tendance donne une valeur supérieure à trois. En ce qui a trait à la question à savoir si les professionnels externes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum, l'indicateur de tendance montre clairement que les répondants n'ont pas d'opinion à ce sujet.

Enfin, le dernier indicateur de tendance montre que les répondants ont une opinion qui les porte à croire que les professionnels externes influencent positivement l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABEAU 4.4.6 : RÉCAPITULATIF DE L'INFLUENCE DES PROFESSIONNELS EXTERNES**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Influencent significative dans le processus de gestion d'un projet.					
Collaborent bien entre eux et sont réunis en groupes bien structurés.					
Détiennent des informations fiables et bien documentées.					
Acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum.					
POSTULAT SUBSIDIAIRE	TRÈS NÉGATIVEMENT	NÉGATIVEMENT	NEUTRE	POSITIVEMENT	TRÈS POSITIVEMENT
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet.					



## 4.5 CRITIQUE DU MODÈLE

### 4.5.1 LES CONSTATS GÉNÉRAUX

À partir des informations que nous livrent les résultats de l'enquête, il est possible d'en établir des constats généraux qui permettent de comprendre les identifiants à partir desquels se forment les opinions des parties prenantes et à partir desquelles s'installent les bases de l'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet. Pour ce faire, il est nécessaire d'en établir des résumés en employant des tableaux synthèses dont les données sont colligées et traitées pour les amener sous forme d'indicateurs de tendances.

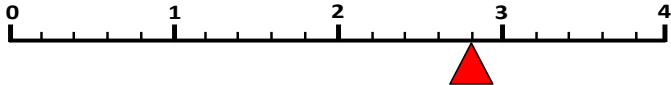
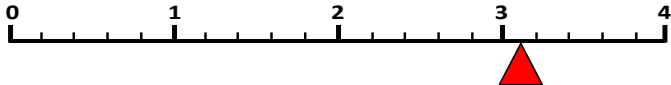
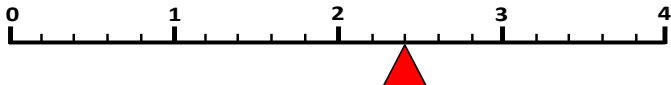
Pour les tableaux suivants, ces indicateurs de tendances prennent la forme de curseurs qui se déplacent sur une échelle graduée dont les valeurs varient entre zéro et quatre, la valeur zéro étant celle où les répondants s'affirment en total désaccord avec le postulat énoncé et la valeur quatre étant celle où ils s'affirment en total accord. La position du curseur est quant à elle établie en fonction du calcul de la moyenne pondérée des réponses à une question à une question donnée.

Le tableau 4.5.1 qui suit montre la synthèse de l'appréciation des répondants concernant les processus de consultation citoyenne imposés par la Loi sur Qualité de l'environnement. À titre de rappel, et comme il en a été discuté à la section 2.3.3, de par sa nature un projet doit s'inscrire dans le cadre d'une étude préalable d'impact environnemental afin de déterminer la durée, l'étendue et l'intensité des impacts, tant sur le milieu physique que sur la population locale, en phase de construction et en phase d'opération (LQE - RLRQ, chapitre Q-2). De cette étude découle une série de rencontres dirigées par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement où, de part et d'autre, les parties prenantes prennent la parole selon les lois, les règlements et procédures, le code de déontologie et les valeurs éthiques qui régissent ces rencontres.

Celles-ci prennent en compte les informations fournies par le promoteur, les fonctionnaires, les professionnels et la société civile mais permettent aussi à tous les intervenants de faire part de leurs interrogations, leurs craintes et les arguments pour les justifier. D'entrée de jeu, les questions posées aux répondants de la présente étude visent à savoir si le processus de

consultation citoyenne permet au promoteur et à la société civile d'être correctement entendus et si ce processus est bien encadré par les instances gouvernementales.

**TABEAU 4.5.1 : APPRÉCIATION DES RÉPONDANTS CONCERNANT LE PROCESSUS DE CONSULTATION CITOYENNE**

POSTULATS	TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris.					
Le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise.					
Les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long des consultations citoyennes imposées par la LQE.					

À la première question posée, la tendance est à l'effet que les répondants sont généralement en accord avec les postulats qui leur ont été proposés. La tendance demeure la même et apparaît même légèrement supérieure à celle qui s'applique à la société civile. La raison évoquée par quelques répondants pour expliquer ce constat trouverait sa source dans le fait que la société civile, notamment les opposants à un projet, bénéficie d'une meilleure couverture médiatique ce qui donne l'impression que le promoteur est moins bien entendu. Du même souffle, les répondants expliquent également que les informations techniques et économiques que les promoteurs présentent pour expliquer leurs projets érigent une barrière de compréhension qui pénalise de facto le promoteur ce qui donne l'impression générale qu'il est moins correctement entendu et compris.

Malgré le fait que les audiences du BAPE soient bien encadrées, les répondants affirment être plus faiblement en accord avec le postulat qui affirme que les instances

gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long des consultations citoyennes imposées par la LQE. Les propos recueillis auprès de quelques répondants précisent que la complexité apparente du processus de consultation publique, et les délais qui sont perçus insuffisants pour prendre connaissance de toute la documentation fournie par les promoteurs, donne l'impression à la société civile que le support nécessaire devant les aider à bien comprendre les projets qui leurs sont soumis n'est pas adéquat.

Le tableau 4.5.2 apporte un éclairage additionnel à savoir si les informations fournies par les promoteurs doivent être claires et bien documentées à chacune des phases du projet. D'entrée de jeu, le tableau montre que les répondants sont très en accord en ce qui concerne la phase de planification.

**TABLEAU 4.5.2 : L'INFORMATION FOURNIE PAR LE PROMOTEUR À CHACUNE DES PHASES DU PROJET**

POSTULATS		TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Les informations fournies par les promoteurs doivent être claires et bien documentées à chacune des phases du projet	Planification					
	Construction					
	Opération					
	Fermeture					

En ce qui a trait aux phases subséquentes, l'opinion des répondants s'avère moins tranchée pour ce qui est des phases de construction et d'opération alors qu'ils s'affirment moyennement en accord avec le postulat énoncé. Cette opinion devient nettement plus mitigée pour ce qui est de la phase de fermeture voire même se rapprocher de la neutralité entre la possibilité d'être en accord ou bien en désaccord.

De l'aveu même des répondants, les citoyens doivent pouvoir comprendre correctement ce qui est prévu au projet pour pouvoir prendre position quant à son acceptabilité sociale. Un projet bien expliqué dès sa phase de planification doit permettre de comprendre les impacts qui en découleront dans les phases subséquentes du projet si bien que la proposition de transmettre des informations dans les phases subséquentes apparaît moins pertinente.

Toutefois, ni le promoteur ni la société civile n'est en mesure de prendre la juste mesure de tous ces impacts ce qui les amènent à exprimer incorrectement leurs interrogations, leurs réserves et leurs craintes qui sont très souvent perçues comme dérangeantes par le promoteur et tendancieuses par la société civile, notamment de la part des opposants. Ceux-ci verront dans les hésitations du promoteur une tentative de cacher de l'information dans tout le processus de consultation citoyenne. De plus, ils ont à vivre avec les cicatrices du passage du projet dans leur environnement, ils ont donc tout intérêt à exprimer comment ils souhaitent que l'étape de fermeture soit complétée.

Le tableau 4.5.3 montre de façon générale que les répondants croient à la nécessité que la société civile soit informée du déroulement du projet à chacune de ses phases de développement. Ce postulat est d'autant plus vrai en ce qui concerne la phase de planification où l'opinion des répondants penche fortement vers le fait qu'ils sont totalement en accord avec cette nécessité. En comparant ce résultat avec celui du tableau précédent, il est à noter que l'indicateur de tendance donne une valeur supérieure à celle observée pour ce qui est des informations qui doivent être fournies par les promoteurs et se rapproche beaucoup plus vers le fait que les répondants sont totalement en accord avec le fait que la société civile doit être bien informée à la phase de planification.

La raison évoquée par quelques répondants laisse croire que les promoteurs veulent bien se prêter à l'exercice de fournir une information la plus complète possible mais, qu'en même temps, ils se gardent une certaine réserve sachant qu'il y a des informations qu'ils croient préférable de ne pas divulguer pour s'assurer de ne pas jeter d'ombre sur l'acceptabilité du projet, de se garder des réserves pour mieux jouer de stratégies dans le cadres des audiences publiques et enfin de ne pas donner des informations qui pourraient être reprises par la concurrence.

**TABEAU 4.5.3 : L'INFORMATION DONNÉE À LA SOCIÉTÉ CIVILE À CHACUNE DES PHASES DU PROJET**

POSTULATS		TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet.	Planification					
	Construction					
	Opération					
	Fermeture					

Toujours de l'aveu des répondants, toutes les bonnes volontés mises en œuvre pour bien faire comprendre un projet, et assurer la totalité des parties prenantes de son respect en vertu des normes en vigueur ne garantissent en rien son acceptabilité sociale et l'exercice de consultation citoyenne n'est pas sans véhiculer un certain nombre d'approximations, d'évaluations plus ou moins justes, voire de faussetés, d'enflures verbales et d'invectives de la part de d'opposants ou bien de groupes d'intérêts. Cette réalité amène les parties prenantes à prendre des positions antagonistes où les émotions prennent le dessus sur la rationalité des arguments avancés par les promoteurs. Toutefois, à partir du moment où un projet est mis en œuvre et entre dans sa phase d'opération, il tombe pratiquement dans l'oubli ainsi que ses retombées, même si elles s'avèrent positives pour la collectivité et l'environnement.

Les exemples donnés à cette affirmation sont ceux des projets de centrales hydro-électriques qui suscitent généralement beaucoup d'intérêt lors des phases de planification. Une fois la phase de construction achevée, le projet s'intègre rapidement au milieu et contribue notamment à promouvoir les aspects touristiques et des affaires du milieu tout en générant une énergie propre.

En ce qui a trait aux phases de construction et d'opération, les indicateurs de tendance sont légèrement en recul mais demeurent quand même dans la zone où les répondants affirment être en accord avec la nécessité de bien informer la société civile. Les quelques commentaires recueillis à cet effet font référence au fait que la population est de plus en plus sensible aux impacts qui nuisent à la qualité de vie et que, malgré ce recul des indicateurs de tendances à ces deux phases de projets, il n'en demeure pas moins qu'il existe maintenant des comités de surveillance qui n'hésitent pas à aviser les autorités compétentes pour que des actions de réduction de ces impacts soient imposés.

Enfin, il est possible de constater que les répondants croient assez fortement à la nécessité d'être informé du projet dans sa phase de fermeture. Cette observation laisse croire que la société civile veut s'assurer que les projets, une fois rendus à la fin de leurs cycles de vie, ne laissent pas de traces indésirables qui portent atteintes à la qualité de vie des individus et à l'intégrité de l'environnement dans lequel ils vivent.

L'exemple souvent invoqué en entrevue est celui des résidus miniers et de l'aveu de certains répondants, il y a une prise de conscience à l'effet que la société n'a pas à supporter les coûts de réhabilitation des sites qui sont fortement contaminés par les résidus miniers et les procédés industriels servant à la purification des minerais. Le cycle de vie d'un projet pouvant être très long, toutes les considérations qui sont apportées en phase de planification sont généralement oubliées avec le temps d'où la nécessité de les rappeler à l'ensemble de la société civile en phase de fermeture.

Le tableau 4.5.4 montre enfin que les répondants sont plutôt en accord avec le fait que le processus de gestion de projet est bien encadré par la Loi sur la Qualité de l'environnement dans sa phase de planification alors qu'ils se montrent plus réservés lorsque le projet entre dans sa phase de construction. De l'aveu des répondants, les audiences du BAPE offrent au promoteur, mais aussi à toutes les parties prenantes aux projets qui sont proposés, une tribune bien structurée durant laquelle la gestion des personnes présentes, la diffusion des documents, le contrôle des émotions et des colères des participants peuvent être gérés dans une atmosphère propice à l'objectivité des débats. Même sur des projets très controversés, comme ceux qui touchent au transport des hydrocarbures, il est possible pour le promoteur d'être correctement entendu avec tout le respect qu'il se doit et de présenter ses informations

dans un cadre serein et sans débordement émotif dans la salle des audiences. Toutefois, cela n'empêche pas qu'il y ait parfois des débordements mais les commissaires du BAPE ont en main toute l'autorité juridique pour les contenir, voire reporter les audiences à des dates ultérieures s'ils jugent que les débats ne se déroulent pas pour le bénéfice de toutes les parties prenantes.

**TABEAU 4.5.4 : L'ENCADREMENT DE LA LQE À CHACUNE DES PHASES DU PROJET**

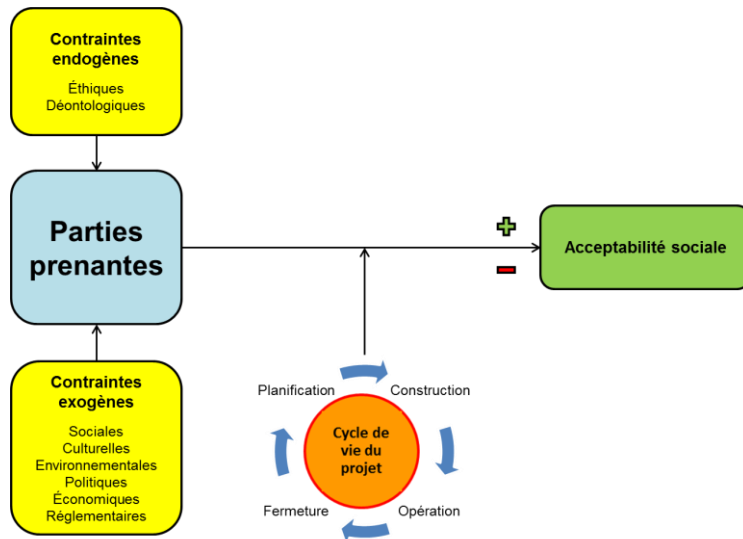
POSTULATS		TOTALEMENT EN DÉSACCORD	EN DÉSACCORD	NEUTRE	EN ACCORD	TOTALEMENT EN ACCORD
Le processus de gestion de projet est bien encadré par la LQE à chacune des phases du projet.	Planification					
	Construction					
	Opération					
	Fermeture					

Malgré cela, malgré le fait que le processus de consultation des citoyens soit bien inscrit dans la loi sur la LQE où il est possible de prendre connaissance de la documentation, de poser des questions en séance publique ou par écrit et d'y déposer des mémoires, les indicateurs de tendance pour les quatre phases d'un projet montrent que les répondants accordent un accord mitigé à l'encadrement du processus de gestion de projet.

De l'aveu de certains répondants, les commissaires du BAPE écoutent tous ceux qui veulent s'exprimer sur un projet et font même des efforts appréciables pour rejoindre le plus de participants possibles. Toutefois, plusieurs n'y trouvent pas leurs comptes sous prétexte d'un manque de flexibilité d'accès nécessaire à leur intervention.

Comme elle a été formulée précédemment, la première question de recherche est à savoir :

### **Les perceptions et aprioris des parties prenantes différentes concernant les contraintes qui s'imposent à un projet?**



**Figure 50 : Cadre conceptuel initial**

Rappelons tout d'abord que le cadre conceptuel avancé met en perspective un certain nombre de contraintes entourant les parties prenantes et que ces contraintes amènent chaque partie prenante à considérer un projet au travers de filtres de perceptions desquelles découlent des aprioris et des opinions qui font l'objet de débats tout au long du cycle de projet. Selon la façon dont se déroule tout le cycle du

projet, et comment sont traitées les contraintes, il en découle une acceptabilité sociale plus ou moins acceptée par les parties prenantes, notamment de la part de la société civile qui constitue celle qui a à subir ou bien à bénéficier des impacts découlant du projet, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Dans le modèle initial, les contraintes apparaissaient sous deux grandes classes dont la première est celle des contraintes endogènes, qui se forment sur la base des valeurs des individus, groupes d'individus et des organisations et ce sans intervention de l'extérieur, alors que la seconde est celle des contraintes exogènes qui influencent de l'extérieur l'acceptabilité sociale d'un projet.

L'analyse des résultats de l'enquête et des commentaires formulés par les répondants, de même que les lectures des différents documents portant sur l'acceptabilité sociale, permettent de comprendre que l'acceptabilité oscille entre deux pôles diamétralement



opposés. Ils sont basés sur la perception, plus ou moins juste et documentée, que se font les acteurs par rapport à un projet qui est proposé et dont les impacts sont soit réels ou bien ressentis. Cela amène les acteurs, les groupes de citoyens, les groupes d'intérêts et la population à se forger une opinion à partir de contraintes qui sont communes à toutes les parties prenantes.

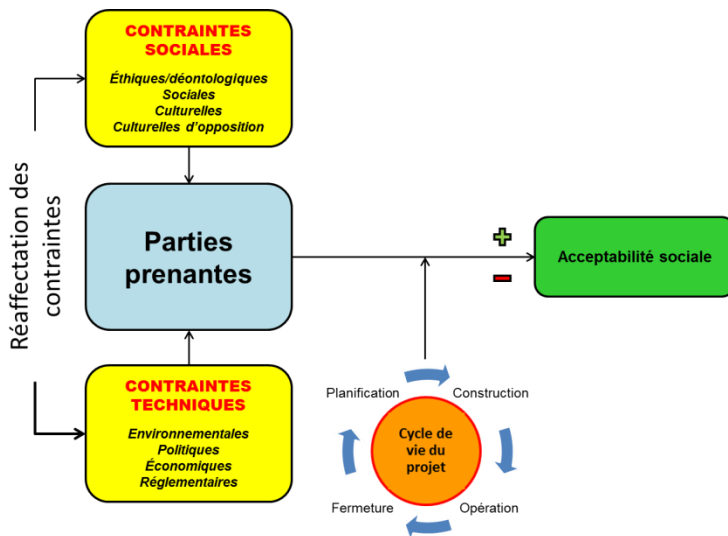


Figure 51 : Cadre conceptuel révisé

Il convient donc de reformuler le cadre conceptuel initial car, dans le cadre d'un projet mis de l'avant par le promoteur, ce dernier ne peut se détacher des contraintes qui s'imposent à une ou plusieurs des parties prenantes. Ils convient donc dorénavant de placer les parties prenantes au centre de deux grandes classes de contraintes que sont les **contraintes sociales**, dans lesquelles se trouvent celles d'ordres éthiques, déontologiques, sociales, culturelles et de culture d'opposition et les **contraintes techniques** dans lesquelles se trouvent celles d'ordres environnementales, politiques, économiques et réglementaires.

Tout au long de l'enquête, avec les discussions et les rencontres auxquelles il a été permis d'assister, il est apparu clairement qu'une dimension de l'acceptabilité sociale n'a pas été retenue et dont il convient de porter attention. Il s'agit de l'influence de l'émotivité qu'éprouvent les acteurs et qui semble jouer de façon significative dans les rapports qui rapprochent et éloignent les acteurs des parties prenantes.

À cause de cette émotion, il est possible de constater la construction d'opinions et d'aprioris à partir d'idées préconçues comme, par exemples, celle qui fait croire que la majorité silencieuse est favorable à un projet, que le syndrome du « pas dans ma cour » est le propre des seuls opposants, que le prétendu choix entre l'environnement ou les emplois potentiels sont les seuls vrais enjeux qui se cachent derrière les consultations citoyennes, que les

professionnels qui œuvrent tant à l'interne qu'à l'externe des organisations sont à la solde des promoteurs et des politiciens ainsi que tous autres préjugés empêchant de mettre en lumière des nuances essentielles aux débats et retranchant les parties prenantes dans des positions de méfiance qui sont impropres au dialogue et à la prise en compte objective des faits.

Il faut toutefois comprendre que les débats qui entourent les consultations citoyennes ne peuvent faire abstraction de cette notion d'émotivité. Elle renvoie à des phénomènes sociologiques bien réels dont la source est souvent basée sur des expériences vécues par chaque individu, ou groupe d'individus, qui sont plus ou moins en mesure de tirer des conclusions objectives de ces expériences mais dont la pertinence peut tout de même s'avérer bien réelle.

Le cas du projet « Les Éoliennes de l'Érable » qui fait les manchettes depuis quelques années semble avoir été inscrit dans cette dynamique où l'émotivité a été exacerbée par le fait que l'ensemble des parties prenantes éprouvait, ce qui semble être toujours le cas aujourd'hui, des difficultés à exprimer correctement leurs préoccupations respectives. Les conséquences sont multiples et les initiatives pour consolider et construire des ponts entre les protagonistes semblent avoir été empreintes d'une méfiance réciproque qui a amené un groupe de citoyens de cette région à intenter un recours collectif contre le promoteur du projet. Par soucis de défendre sa cause, mais probablement aussi par émotivité réciproque, les promoteurs au projet se sont également lancés dans des contentieux qui ont exacerbé la division sociale à un niveau tel que le dialogue semble être définitivement rompu entre les citoyens et les promoteurs du projet.

Ce phénomène d'émotivité qui apparaît comme étant à la source de l'éloignement entre les parties prenantes, et à l'opposé celui de la rationalité à partir duquel il peut être associé le rapprochement entre les acteurs, peut se présenter sous la forme de deux forces qui influencent le rapprochement ou non entre les individus.

Ces forces se combinent dans un modèle relativement simple, qui s'apparente à celui de l'offre et de la demande dans un contexte de consommation, mais demeure toutefois incomplet et relativement simpliste car il est faux de croire que plus les débats se déroulent dans la rationalité, plus il est possible d'établir un rapprochement entre les parties prenantes.

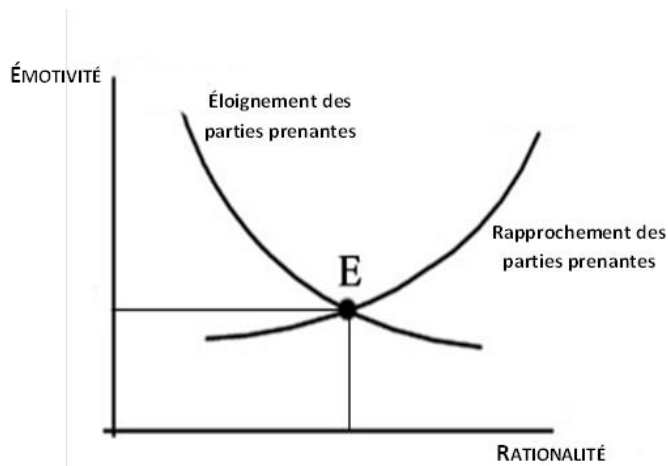


Figure 52 : Point d'équilibre entre l'émotivité et la rationalité

Ce constat est tout aussi vrai pour ce qui est de l'émotivité, qui induirait à elle seule l'éloignement entre ces mêmes parties prenantes, mais ce modèle a le mérite de faire comprendre qu'il se trouve un point d'équilibre entre ces deux forces et n'est pas sans intérêts car il permet de bien visualiser les enjeux auxquels font face les acteurs au projet.

L'être humain est et demeurera toujours un être d'émotion et c'est ce que le promoteur ne peut inclure facilement dans son modèle gestion d'un projet car la réalité même d'un projet laisse peu de place aux aspects émotionnels et aux ressentis des parties prenantes. Même si ses décisions d'affaires sont issues d'un processus qui se veut le plus rationnel possible, le promoteur n'est pas exclu de ce contexte d'émotivité dans un projet et ne peut totalement soustraire ses propres émotions de celles de la société civile. Toutefois, étant donné qu'il doit répondre à des impératifs incompressibles, d'ordres techniques, monétaires, réglementaires, de fenêtres d'opportunités et de concurrences, le promoteur doit faire la démonstration de sa capacité à donner des objectifs précis à son action en fonction de ces impératifs dont il a à se soumettre.

La rationalité dont il doit faire preuve a donc pour objectif de lui permettre de choisir les moyens pour atteindre ces buts dans les limites qui lui sont imposées et, pour ce faire, de ramener sa position sur la base d'un argumentaire qui tente de rallier l'opinion du citoyen sur une base de rationalité et se dégager des phénomènes d'oppositions qui mettent l'emphasis sur une trop grande émotivité face au projet.

Mais peut-on parler de réelle rationalité, d'une rationalité totalement « objective » de la part du promoteur? Peut-on parler d'une émotivité « non subjective » à partir desquels peut être accepté un dialogue ouvert où il est possible de trouver les moyens techniques et communicationnels appropriés aux fins de faire accepter de tous un projet dans toutes les phases qui le compose? La réponse n'est sans doute pas aussi simple à trouver car tant la

rationalité du promoteur que l'émotivité du citoyen sont subjectives et visent à foncer pour foncer, transgresser pour transgresser, s'opposer pour s'opposer avec les conséquences de conduire les parties prenantes à prendre des voies qui ne seraient pas empruntées dans d'autres circonstances.

#### 4.5.3 *LA SECONDE QUESTION DE RECHERCHE*

Comme elle a été formulée précédemment, la seconde question de recherche est à savoir :

### **Comment les parties prenantes influencent-elles la gestion de projet dans les différents cycles d'un projet?**

Pour répondre à la question, le tableau 4.5.4 montre la synthèse des opinions dominantes des répondants face à la position perçue que détient chacune des parties prenantes face au projet.

D'entrée de jeu, il apparaît que les opposants ont une influence significative sur le processus de gestion du projet, collaborent bien entre eux et se réunissent en groupes bien structurés. Toutefois, les répondants s'accordent à penser qu'ils ne détiennent pas des informations fiables et bien documentées, qu'ils n'acceptent pas facilement les résultats d'examens du BAPE ou provenant d'autres processus de consultations publiques et influencent de manière négative l'acceptabilité sociale d'un projet.

Pour ce qui est de l'opinion dominante des répondants face à la position perçus chez les adhérents, ils semblent imposer une influence significative sur le processus de gestion de projet, semblent bien collaborer entre eux et se réunir en groupes bien structurés et semblent aussi détenir des informations fiables et bien documentées. Les opinions sont toutefois partagées quant à savoir s'ils acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE et d'autres processus de consultations publiques mais les répondants s'accordent à dire qu'ils influencent de manière positive l'acceptabilité sociale d'un projet. Il est à noter que ces mêmes constats et perceptions sont identiques en ce qui concerne les élus des trois paliers de gouvernement.

**TABLEAU 4.5.5 : OPINIONS DOMINANTES DES RÉPONDANTS VIS-À-VIS LES PARTIES PRENANTES À UN PROJET**

	PARTIES PRENANTES					
	OPPOSANTS	ADHÉRANTS	ÉLUS	FONCTIONNAIRES	PROFESSIONNELS INTERNES	PROFESSIONNELS EXTERNES
Influence significative sur le processus	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Collaborent bien entre eux et se réunissent en groupes bien structurés	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Détiennent des informations fiables et bien documentées	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou autres	Non	Opinion partagée	Opinion partagée	Opinion partagée	Opinion partagée	Opinion partagée
Influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet	Négativement	Positivement	Positivement	Opinion partagée	Positivement	Positivement

Chez les fonctionnaires, ils semblent imposer une influence significative sur le processus de gestion de projet, semblent bien collaborer entre eux et se réunir en groupes bien structurés et semblent aussi détenir des informations fiables et bien documentées. Les opinions sont toutefois partagées quant à savoir s'ils acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE et autres processus de consultations publiques mais les répondants s'accordent à dire qu'ils ont une opinion partagée sur la manière dont ils influencent l'acceptabilité sociale d'un projet.

Enfin, chez les professionnels tant à l'interne qu'à l'externe des organisations appartenant aux promoteurs, les constats et les perceptions apparaissent comme étant totalement identiques que ceux qui prévalent pour les adhérents et les élus.

Au registre de la perception des contraintes qui influencent le processus d'acceptabilité sociale d'un projet, le tableau 4.5.5 montre que les contraintes d'ordres techniques sont celles qui apparaissent le plus souvent et la couleur rouge appliquée aux cases retenues indique

que ces contraintes sont celles qui, aux yeux des répondants, ont le plus d'influence dans le processus d'acceptabilité sociale auprès de l'ensemble des parties prenantes à un projet.

Contrairement à ce qu'il serait possible de croire, les contraintes économiques ne sont pas celles qui préoccupent le plus les parties prenantes alors que celles qui touchent à la politique et à l'environnement sont plutôt celles dont les répondants croient qu'elles influencent le plus l'acceptabilité sociale d'un projet.

**TABLEAU 4.5.6 : PERCEPTIONS DES CONTRAINTES QUI INFLUENCENT FORTEMENT L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE**

ORIGINES	CONTRAINTES	PARTIES PRENANTES					SOMME LOCALE	SOMME TOTALE
		Promoteurs	Société civile	Élus	Fonctionnaires	Professionnels		
Sociale	Éthique et déontologique						2	4
	Sociale						1	
	Culturelle						1	
	Culture d'opposition						0	
Technique	Environnementale						4	12
	Politique						4	
	Économique						1	
	Réglementaire						3	
Somme par partie prenante		3	4	3	3	3	16	

**Note :** Les cases de couleur rouge indiquent la perception des contraintes qui influencent fortement l'acceptabilité sociale

Comme il est possible de le croire, la société civile est davantage préoccupée par les défis du développement durable, dont les enjeux relèvent d'une vision globale de la société et pas nécessairement vue par la somme arithmétique des projets qui lui sont proposés. Il apparaît clairement que la société civile porte une attention toute particulière aux contraintes d'éthique, de déontologique et sociale, cette dernière dans sa perspective du patrimoine physique et humain. Au registre des contraintes techniques, celles qui relèvent des questions

environnementales et politiques sont celles qui les préoccupent davantage la majorité des acteurs.

Ce résultat vient confirmer les propos énoncés à la section 2.6.5 à l'effet que la transparence doit venir s'appuyer sur un cadre juridique et réglementaire précis qui vient baliser la mise en œuvre de projets et les actions du gouvernement du Québec de ces dernières années. L'objectif est de modifier les obligations de transparence, en prenant pour exemple les secteurs de l'exploitation des ressources naturelles s'avèrent d'actualité depuis quelques années déjà, en réponse directe aux préoccupations ressenties et avouées de la part des acteurs de la société civile.

Il faut ajouter à cela que l'ensemble de la société civile contribue à sa manière à l'évolution des perceptions sociales par leur engagement ainsi qu'à leur représentation qui prennent en considération leurs propres préoccupations. Étant en moins bonne position pour établir une base argumentaire sur les aspects techniques des projets, elle est néanmoins sensible et préoccupée ces années-ci par les notions de protection de l'environnement et de développement durable dans un contexte où les règles du processus de gestion des projets ne sont pas inféodées à des jeux de coulisses politiques et de trafic d'influences sur lesquelles elle n'a aucunement le contrôle.

Les événements des dernières années, où il a été mis au grand jour un système organisé de corruption à plus ou moins grande échelle, font en sorte que se manifestent des prises de conscience étant favorisées, entre autres, par les actions de militants plus ou moins organisés. Ils se présentent en groupes d'intérêts qui, faute de pouvoir avancer des arguments scientifiques qui puissent faire contrepoids à ceux avancés par les promoteurs, vont s'assurer que le projet s'inscrit dans le cadre social qui est généralement accepté de tous.

Au registre de la perception des contraintes qui influencent moyennement le processus d'acceptabilité sociale d'un projet, le tableau 4.5.6 montre que les contraintes d'ordres sociales sont celles qui dominent dans ce processus d'acceptabilité et ce chez toutes les parties prenantes à un projet à l'exception des promoteurs et des élus dont les avis sont partagés.

Conformément à ce qu'il serait possible de croire, les contraintes culturelles et de culture d'opposition sont celles qui préoccupent la société civile alors que celles qui touchent les questions sociales sont celles qui préoccupent tant les élus, les fonctionnaires que les professionnels.

**TABEAU 4.5.7 : PERCEPTIONS DES CONTRAINTES QUI INFLUENCENT MOYENNEMENT L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE**

ORIGINES	CONTRAINTES	PARTIES PRENANTES					SOMME LOCALE	SOMME TOTALE
		Promoteurs	Société civile	Élus	Fonctionnaires	Professionnels		
Sociale	Éthique et déontologique						1	8
	Sociale						3	
	Culturelle						2	
	Culture d'opposition						2	
Technique	Environnementale						1	3
	Politique						0	
	Économique						2	
	Réglementaire						0	
Somme par partie prenante		3	2	2	2	2	11	

**Note :** Les cases de couleur jaune indiquent la perception des contraintes qui influencent moyennement l'acceptabilité sociale

Il apparaît toutefois que la société civile porte une attention toute particulière aux contraintes culturelles et de culture d'opposition. Cette dernière préoccupe les promoteurs alors qu'ils y voient des pratiques contestataires mettant en œuvre des stratégies qui les empêchent de bien faire comprendre leur projet face à une opposition qui, selon eux, ne cherche pas toujours à bien comprendre toutes les dimensions.

Tant les promoteurs que les acteurs de la société civile considèrent la culture d'opposition comme ayant une influence moyenne dans le processus amenant ou non à l'acceptabilité sociale. Il est possible d'en déduire que l'ensemble des parties prenantes croit à la nécessité



de forums de dialogue dans le cadre des consultations citoyennes. Cependant, la confiance dans l'autre semble avoir ses limites et ses réserves.

Au registre de la perception des contraintes qui influencent faiblement le processus d'acceptabilité sociale d'un projet, le tableau 4.5.7 montre que les contraintes d'ordres sociales sont encore celles qui apparaissent comme ayant une influence dans ce processus d'acceptabilité sociale et ce, chez toutes les parties prenantes à un projet. Conformément aux résultats obtenus précédemment, les contraintes culturelles et de culture d'opposition sont celles qui préoccupent tant les élus, les fonctionnaires que les professionnels.

**TABLEAU 4.5.8 : PERCEPTIONS DES CONTRAINTES QUI INFLUENCENT FAIBLEMENT L'ACCEPTABILITÉ SOCIALE**

ORIGINES	CONTRAINTES	PARTIES PRENANTES					SOMME LOCALE	SOMME TOTALE
		Promoteurs	Société civile	Élus	Fonctionnaires	Professionnels		
Sociale	Éthique et déontologique						2	8
	Sociale						1	
	Culturelle						2	
	Culture d'opposition						3	
Technique	Environnementale						0	4
	Politique						1	
	Économique						2	
	Réglementaire						1	
Somme par partie prenante		2	2	3	2	3	12	

**Note :** Les cases de couleur verte indiquent la perception des contraintes qui influencent faiblement l'acceptabilité sociale

## 5 CONCLUSION

Comme l'ont défini Caron-Malenfant et Conraud (2009), l'acceptabilité sociale se présente comme le résultat d'un processus par lequel les parties concernées conviennent ensemble

des conditions minimales à mettre en place pour qu'un projet, un programme ou une politique qui s'intègre harmonieusement, à un moment donné, dans son milieu d'accueil. L'acceptabilité sociale se traduit également par un jugement collectif à propos d'une politique ou d'un projet, dont il s'agit de comprendre les fondements et les facteurs d'influence. Elle est donc directement tributaire de contextes sociaux avec lesquels les entreprises et organisations doivent composer et ces contextes s'apparentent à des filtres à travers lesquelles les citoyens, et la société dans laquelle ils évoluent, se forment une opinion sur les projets qui sont mis à leurs connaissances.

Le présent document a été en mesure d'aborder ces constats sous l'angle de la gestion de projet mais aussi de faire comprendre que cette acceptabilité sociale est fortement tributaire de l'influence des différents acteurs des parties prenantes qui, tout au long des phases d'un projet mais tout particulièrement dans celle de planification là où se tiennent essentiellement les consultations citoyennes, se forment les uns par rapport aux autres un certain nombre d'opinions et d'aprioris et à partir duquel se construisent progressivement des arrangements, mais aussi se forment des différends, en vertu des contraintes reconnues cohérentes avec la vision du territoire et le modèle de développement privilégiés par les parties prenantes. Dans ce contexte, l'influence des acteurs joue tout autant que les contraintes sur le modèle proposé dans le cadre conceptuel et il y aurait lieu d'approfondir les recherches sur le rôle de l'influence des acteurs dans le processus de gestion de projet.

Comme il est aussi mentionné dans le présent document, mais qui fut peu abordé à l'égard du cadre conceptuel proposé, la communication joue aussi un rôle fondamental dans le processus qui conduit vers l'acceptabilité sociale d'un projet. Toutefois, dans cette perspective où la communication est énoncée, voire même relevée dans les articles de recherche consultés, les éléments essentiels de sa contribution dans le processus de gestion de projet ne peuvent se résumer à la seule bonne écoute entre les acteurs des parties prenantes. Elle ne peut non plus constituer l'unique condition essentielle à l'établissement d'une communication efficace dans toutes les phases du cycle de vie d'un projet.

Cependant, même s'il apparaît que la communication doit être tenue en compte, l'orientation de ce document ne permet pas de traiter de façon quantitative de sa valeur réelle si ce n'est que par les commentaires colligés de façon informelle au gré des rencontres avec les

répondants et lors de quelques séances d'informations citoyennes portant notamment sur les enjeux du transport des hydrocarbures sur le territoire québécois ainsi que sur les inondations majeures qui ont affectées les territoires en bordures du fleuve St-Laurent.

Même s'ils n'ont pas de valeurs quantitatives à l'intérieur de cette recherche, les propos entendus ne laissent aucun doute à l'effet que la maîtrise de la communication, en adoptant les principes qui la gouverne tel que mentionné précédemment dans ce document, doit être rigoureusement respectée et intégrée tout au long du processus de gestion de projet. Malgré cela, ce qui ressort des observations des rencontres citoyennes auxquelles il a été possible de participer, la maîtrise souhaitée de la communication ne semble pas jouer comme elle le devrait dans le processus de l'acceptabilité sociale et ce tant chez les promoteurs que chez les membres de la société civile. Les causes sont sans aucun doute multiples mais semblent être en grande partie attribuables à l'atmosphère générale, teintée certes de tensions, de stress, d'angoisses mais surtout d'intrigues et de jeux de coulisses dans lesquels se déroulent ces rencontres citoyennes.

De ces observations, on ne peut donc exclure l'idée que la communication est une variable dépendante qui joue dans le modèle du cadre conceptuel proposé et ne peut faire abstraction des notions de contraintes, de perceptions, d'opinions et de préjugés qui prennent racines au cœur même des dipôles de l'émotivité et de la rationalité et qui se jouent dans chaque individu ou bien groupes d'individus. Les commentaires recueillis aux questions portant sur les perceptions des répondants font comprendre que malgré toutes les bonnes volontés, l'art de la communication, et de l'écoute qui lui est corollaire, est une habileté qui ne vient pas naturellement et qu'à la base sont déjà présents des biais de perceptions qui empêchent implicitement l'ouverture à un dialogue ouvert et dans lequel les acteurs courent le risque d'être jugé, conquis voire rejeté par l'une ou l'autre des parties prenantes d'un projet.

Il se crée alors une dynamique de défense qui apparaît sous la forme de prises de position sous apparences de protection devant la menace imminente, qu'elle soit réelle ou bien ressentie. La valeur de la communication est alors mise à mal car d'aucune manière elle ne parvient à servir le promoteur, ni les autres acteurs des parties prenantes d'un projet. Une fois que cette menace est réduite ou éliminée, une communication efficace peut alors s'ensuivre.

Du fait de réfléchir à la place de la communication dans l'ensemble du processus de gestion de projet, les chances de bâtir un climat de confiance, où chacun sent que les discussions se déroulent sur des principes d'objectivités et où personne ne se sent jugé, peut fort probablement amener plus aisément un projet à son acceptabilité sociale auprès des différentes parties prenantes, notamment la société civile qui ne sent plus comme un acteur passif face aux promoteurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARNAUD, N., NAULLEAU, M. (2015). L'acceptation sociale des restructurations en pratiques : Entre normativité et pragmatisme, *Revue de l'organisation responsable*, volume 10, numéro 1, 37-50.
- BABA, S., RAUFFLET, E. (2010). L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation, *Management international*, volume 19, numéro 3, 98-114.
- BATELLIER, P., SAUVÉ, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste : Les leçons à tirer, *Revue Gestion*, volume 36, numéro 2, 49-58.
- BATELLIER, P., MAILLÉ, M.A. (2017). *Acceptabilité sociale: sans oui, c'est non*, Montréal, Québec, Les éditions Écosociété, 304 p.
- BAZZOLI, L., DUTRAIVE, V. (2013) La contribution de la philosophie sociale de John Dewey à une philosophie critique de l'économie, *Cahiers d'Économie Politique*, volume 65. 129-159.
- BÉJI-BÉCHEUR, A., HERBERT, M., et al. (2011). Étudier l'ethnique : La construction de la responsabilité des chercheurs face à un sujet sensible, *Revue française de gestion*, volume 216, numéro 7, 111-128.
- CARON-MALENFANT, C. (2009). Thierry, *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action*, Québec, Québec, Éditions DPRM, 14-25.
- COVA, B., SALLE, (2005). Six key points to merge project marketing into project management, *International Journal of Project Management*, volume 23, numéro 5, 354-359.
- DAMART, S., MOUSSEAU, V., et al. (2002). *Du mode d'implication d'acteurs multiples dans le cadre de l'utilisation d'un modèle d'affectation multicritère : Analyse au regard d'une application à la tarification des transports publics*, INFOR, repéré à DOI: 10.1080/03155986.2002.11732654, 10-28.
- DAOUST, J.F., (2009). *La faisabilité sociale des projets éoliens*, Thèse de maîtrise, Rimouski, Québec, UQAR, repéré à URI: <http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/161>, 165 p.
- DERKENNE, C. (2011). Impact sur l'évolution de la demande d'énergie quand le consommateur devient producteur, *Revue de l'Énergie*, numéro 601, 153-157.
- FERRARY, M., PESQUEUX Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris, France, Presses Universitaires de France, 296 p.
- FORTIN, M.J., FOURNIS, Y., BEAUDRY, R. (2013). *Acceptabilité sociale, énergies et territoires : De quelques exigences fortes pour l'action publique*, Rimouski, Québec, mémoire soumis à la Commission sur les enjeux énergétiques, 29 p.
- FOUCAULT, M. (1975). *Surveiller et punir*, Paris, France, Gallimard, 318 p.
- FOURNIS, Y., FORTIN, M.J. (2016). From social acceptance to social acceptability of wind energy projects: Towards a territorial perspective, *Journal of Environmental Planning and Management*, volume 60, numéro 1, 1-21.

- GABRIEL, P., CADIOU, C. (2005). Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, numéro 211 et 212, 127-142.
- GENDRON, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs, *Revue internationale de Communication Sociale et Publique*, numéro 1, 117-129.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. (2009). La ferme porcine et son impact sur la qualité de vie des populations en milieu rural, revue systématique des écrits, *Institut nationale de santé publique, Direction des risques biologiques, environnementaux et occupationnels*, Notice Santécom : 24154, 95 p.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. (2016). Orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale, *Livre vert, Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, ISBN : 978-2-550-74441-2, 30 p.
- GRANDJEAN, N., LOBET-MARIS, C. (2012). Les corps ne mentent pas : Une traversée éthique des technologies de la surveillance, *Gérer & Comprendre*, numéro 107, 4-15.
- HYDRO-QUÉBEC. (2015). *Bilan de l'intégration de l'éolien au système électrique québécois à la fin 2015*, Rapport IREQ-2016-0059, chapitre 5, 85-92.
- KOEBERLÉ, P., GEOFFROY, F. (2015). Communiquer pour protéger les projets d'implantation des risques de refus, *Revue Management et Avenir*, Volume 7, numéro 81, 185-207.
- LECOEUVRE-SOUDAIN, L., DESHAYES, P. (2006). From marketing to project management, *Projet management journal*, Volume 37, numéro 5, 103–112.
- LEHMAN, V., FRANGIONNI, M. (2015). Living Lab as knowledge system: an actual approach for managing urban service projects, *Journal of knowledge management*, volume 19, numéro 5, 1087-1107.
- MATHY, S., FINK, M. (2014). Repenser le rôle des scénarios : Construction participative de scénarios, *Revue d'Économie Industrielle*, volume 4, numéro 148, 69-103.
- MERCKLÉ P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, France, éditions La Découverte, collection Repères, 128 p.
- NIEDDU, M., GARNIER, E. (2010). L'émergence d'une chimie doublement verte, *Revue d'économie industrielle*, numéro 132, 4<sup>e</sup> trimestre, 53-84.
- OUEGHLISSI, R. (2013). La RSE et les PME : Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 200, *Revue française de gestion*. Volume 7, numéro 236, 163-180.
- PASQUEUX, Y. (2004). Culture nationale, valeurs et références « ultimes », *Management International*, volume 8, numéro 3, 1-9.
- SÉNÉCAL, G. (2016). *La société des acteurs; Les voix du monde vécu*, Montréal, Québec, Éditions Liber, ISBN 978-2-89578-545-3, 196 p.
- SMITH, H., LECOEUVRE-SOUDAIN, L. (2015). Differences in decision-making criteria towards the return on marketing investment: A project business perspective, *International Journal of Project Management* Volume 33, numéro 1, 29-40.

- STRAZZERA, E., MURA, M. (2012). Combining choice experiments with psychometric scales to assess the social acceptability of wind energy projects: A latent class approach, *Energy Policy*, volume 48, numéro C, 334-347.
- TCHIEHE, D.N., GAUTHIER, F. (2017). Classification of risk acceptability and risk tolerability factors in occupational health and safety, *Safety Science*, numéro 92, 138-147.
- THOREUX, M., BASLE, M. (2005). Le principe de précaution et ses procédures d'évaluation et de gestion des risques : La gouvernance participative, *revue Sociétal*, numéro 50, 4<sup>e</sup> trimestre, 41-55.
- TSANGA, T. (2015). Positioning the performance of public service, when management tools are in conflict: the case of urban water management, *Public Sector Performance Management*, volume 2, numéro 2, 175-198.

## **ANNEXES**



## ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE



### ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

#### 1. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le présent questionnaire est prévu à des fins académiques de cycle supérieur en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il vise à mieux connaître les positions, les perceptions et les aprioris des différents intervenants dans le cadre de projets qui ont un impact sur le milieu et qui amènent à des débats entre les promoteurs et les différentes parties prenantes qui désirent émettre leurs opinions, leurs doutes voire leurs oppositions. De ces débats découlent le concept de l'acceptabilité sociale qui constitue une réalité incontournable avec laquelle les promoteurs doivent composer et qui influence l'ensemble du cycle de projet. Par conséquent, les processus classiques de gestion de projet doivent dorénavant tenir compte de lignes directrices, intégrant les valeurs, les intérêts, les préoccupations, les enjeux et les visions de développement des populations définis comme étant celles de la société des acteurs (Sénécal, 2016).

Ce questionnaire requière environ 15 minutes pour être complété. Il est constitué de choix de réponses suivis de cases où vous pouvez apporter vos précisions si vous le jugez nécessaire. Pour restreindre les limites de l'étude à la notion d'acceptabilité sociale en contexte de gestion de projet, les questions font références à la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE), au projet de loi 102 modifiant la *Loi sur la qualité de l'environnement*, ainsi qu'à la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU).

Je vous remercie de l'intérêt et du temps que vous m'accordez pour répondre à ce questionnaire.

Guy Bordeleau, ing.  
Courriel: [guy.bordeleau@uqtr.ca](mailto:guy.bordeleau@uqtr.ca)

4. Quelle est la nature du projet qui vous a amené à participer à une telle consultation citoyenne?

- ☐ Projets assujettis aux dispositions de la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE).
- ☐ Projets assujettis aux dispositions de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU).
- ☐ Projets assujettis tant aux dispositions de l'un ou l'autre des deux lois

Veuillez préciser

5. Connaissez-vous l'un ou l'autre des organismes suivants qui offrent des référentiels de gestion de projet?

	Oui	Non
<b>IPMA</b> (International Project Management Association)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>PMI</b> (Project Management Institute)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>PRINCE2</b> (PProjects IN Controlled Environments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Utilisez-vous l'un ou l'autre des référentiels de gestion de projet des organismes suivants?

	Oui	Non	Ne s'applique pas
<b>IPMA</b> (International Project Management Association)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>PMI</b> (Project Management Institute)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>PRINCE2</b> (PProjects IN Controlled Environments)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 3. CONNAISSANCE DU CYCLE DE PROJET (1/2)

**Note:** Les questions suivantes portent sur les processus de consultations citoyennes pour les projets assujettis au projet de loi modifiant la **Loi sur la qualité de l'environnement (LQE)** et qui a été adopté le 7 juin 2016.

7. Selon vous, il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	Assez en accord	Totalement accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

8. Selon vous, le processus de gestion de projet est bien encadré par la LQE à chacune des phases suivantes?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

9. Selon vous, les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases suivantes?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

10. Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

11. Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

12. Selon vous, les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long d'une consultation citoyenne?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 4. CONNAISSANCE DU CYCLE DE PROJET (2/2)

**Note:** Les questions suivantes portent sur les processus de consultations citoyennes pour les projets assujettis à la **Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)**.

13. Selon vous, il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	Assez en accord	Totalement en accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

14. Selon vous, le processus de gestion de projet est soumis à un cadre réglementaire clair à chacune des phases suivantes?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

15. Selon vous, les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases suivantes?

	Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
Phase de planification	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de construction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase d'opération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Phase de fermeture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

16. Selon vous, le processus de consultation citoyenne permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

17. Selon vous, le processus de consultation citoyenne permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications

18. Selon vous, les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long de la consultation citoyenne?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Explications





## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 5. CONTRAINTES QUI INFLUENCENT LES PARTIES PRENANTES

**Note:** Peu importe votre statut, veuillez répondre à toutes les questions suivantes selon l'opinion, la perception ou l'apriori que vous avez sur chacune des parties prenantes.

19. Du point de vue des promoteurs, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?

	Aucune influence	Peu d'influence	Neutre	Assez influente	Très influente
Éthiques/déontologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales ( <i>Règles imposées par des codes informels de société</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles ( <i>Patrimoine physique et humain</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnementales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles d'oppositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Du point de vue de la société civile, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?

	Aucune influence	Peu d'influence	Neutre	Assez influente	Très influente
Éthiques/déontologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales ( <i>Règles imposées par des codes informels de société</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles ( <i>Patrimoine physique et humain</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnementales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles d'oppositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Du point de vue des élus, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?

	Aucune influence	Peu d'influence	Neutre	Assez influente	Très influente
Éthiques/déontologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales ( <i>Règles imposées par des codes informels de société</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles ( <i>Patrimoine physique et humain</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnementales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles d'oppositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Du point de vue des fonctionnaires, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?

	Aucune influence	Peu d'influence	Neutre	Assez influente	Très influente
Éthiques/déontologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales ( <i>Règles imposées par des codes informels de société</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles ( <i>Patrimoine physique et humain</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnementales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles d'oppositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Du point de vue des professionnels, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?

	Aucune influence	Peu d'influence	Neutre	Assez influente	Très influente
Éthiques/déontologiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociales ( <i>Règles imposées par des codes informels de société</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles ( <i>Patrimoine physique et humain</i> )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Environnementales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Réglementaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Culturelles d'oppositions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 6. LES PARTIES PRENANTES (1/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **OPPOSANTS**.

24. Selon vous, les opposants ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

25. Selon vous, les opposants collaborent bien entre-eux et sont réunis en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

26. Selon vous, les opposants détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

27. Selon vous, la contribution des opposants est nécessaire à toutes les étapes du processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

28. Selon vous, les opposants acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

29. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les opposants influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement

Négativement

Neutre

Positivement

Fortement positivement



Expliquez pourquoi



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 7. LES PARTIES PRENANTES (2/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **ADHÉRANTS**.

30. Selon vous, les adhérents ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

31. Selon vous, les adhérents collaborent bien entre-eux et sont réunis en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

32. Selon vous, les adhérents détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

33. Selon vous, la contribution des adhérents est nécessaire à toutes les étapes du processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

34. Selon vous, les adhérents acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



35. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les adhérents influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement

Négativement

Neutre

Positivement

Fortement positivement

☐☐☐☐☐

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 8. LES PARTIES PRENANTES (3/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **CONCURRENTS**.

36. Selon vous, les concurrents ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

37. Selon vous, les concurrents collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

38. Selon vous, les concurrents détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

39. Selon vous, les concurrents acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

40. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les concurrents influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Fortement positivement
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 9. LES PARTIES PRENANTES (4/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **ÉLUS**.

41. Selon vous, les élus ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

42. Selon vous, les élus collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

43. Selon vous, les élus détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

44. Selon vous, les élus acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

45. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les élus influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Fortement positivement
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 10. LES PARTIES PRENANTES (5/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **FONCTIONNAIRES**.

46. Selon vous, les fonctionnaires ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

47. Selon vous, les fonctionnaires collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

48. Selon vous, les fonctionnaires détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

49. Selon vous, les fonctionnaires acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

50. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les fonctionnaires influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Fortement positivement
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 11. LES PARTIES PRENANTES (6/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **PROFESSIONNELS INTERNES**.

**PS:** Le professionnel interne est défini par son lien d'emploi avec le promoteur.

51. Selon vous, les professionnels internes ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

52. Selon vous, les professionnels internes collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



53. Selon vous, les professionnels internes détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

54. Selon vous, les professionnels internes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

55. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les professionnels internes influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Fortement positivement
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)



## ACCEPTABILITÉ SOCIALE EN CONTEXTE DE GESTION DE PROJET

### 12. LES PARTIES PRENANTES (7/7)

**Notes:** Peu importe votre statut au sein des parties prenantes à un projet, répondez aux questions suivantes pour connaître votre opinion, vos perceptions ou vos aprioris sur le groupe des **PROFESSIONNELS EXTERNES**.

**PS:** Le professionnel externe est défini comme un consultant détenant une expertise spécifique et mandaté sur une base contractuelle par le promoteur.

56. Selon vous, les professionnels externes ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?

Totalement en désaccord      En désaccord      Neutre      En accord      Totalement en accord

☐☐☐☐☐

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

57. Selon vous, les professionnels externes collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?

Totalement en désaccord      En désaccord      Neutre      En accord      Totalement en accord

☐☐☐☐☐

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

58. Selon vous, les professionnels externes détiennent des informations fiables et bien documentées?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

59. Selon vous, les professionnels externes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?

Totalement en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Totalement en accord
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Commentaires précisant votre choix (optionnel)

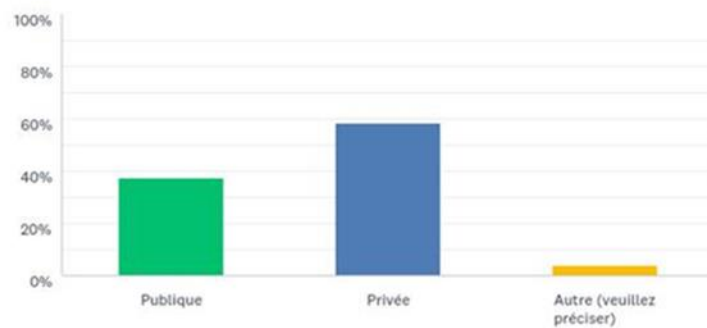
60. Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les professionnels externes influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?

Fortement négativement	Négativement	Neutre	Positivement	Fortement positivement
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

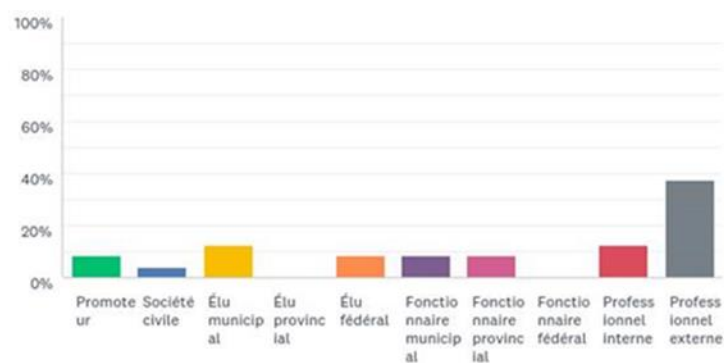
Commentaires précisant votre choix (optionnel)

## ANNEXE 2 : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

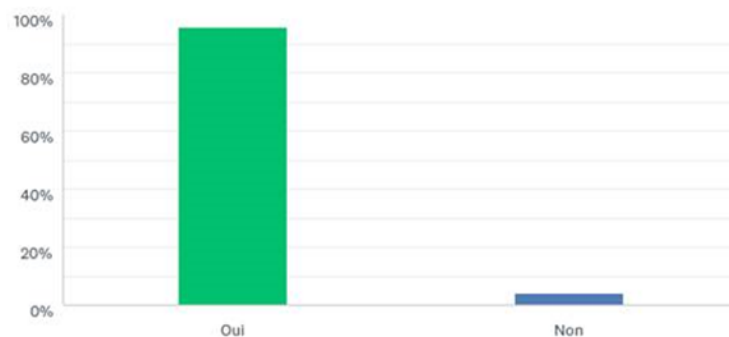
### Q1: Vous faites partie d'une organisation?



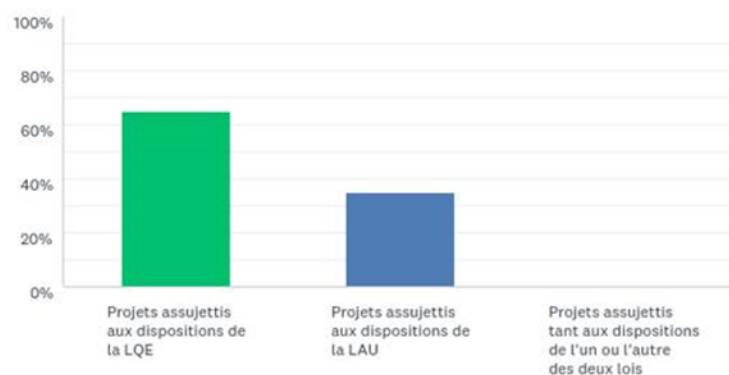
### Q2: Dans quelle catégorie des parties prenantes à un projet vous considérez-vous?



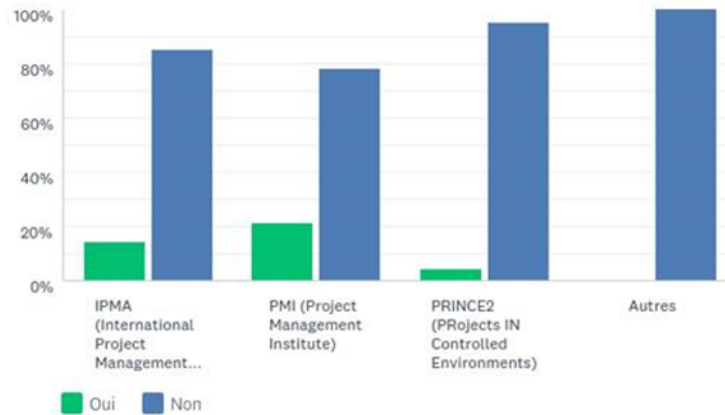
**Q3: Avez-vous déjà participé à une consultation citoyenne dans le cadre d'une proposition de projet?**



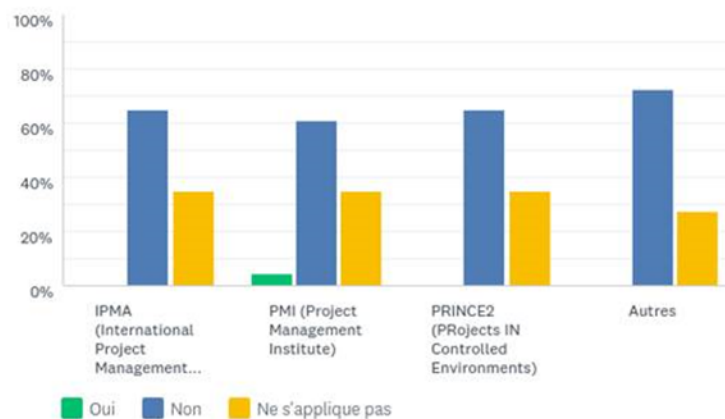
**Q4: Quelle est la nature du projet qui vous a amené à participer à une telle consultation citoyenne?**



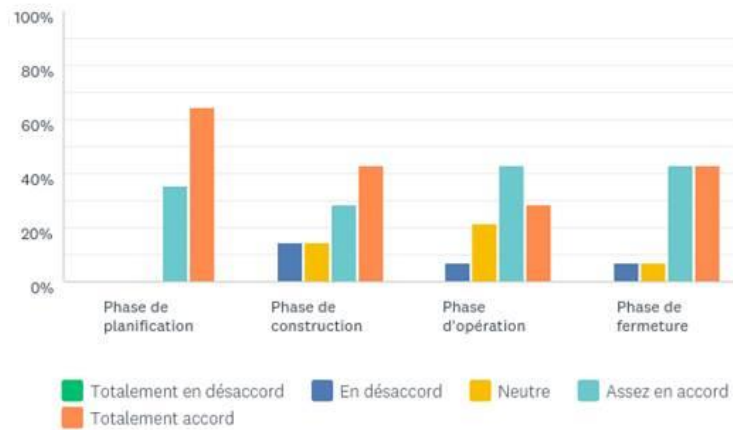
**Q5: Connaissez-vous l'un ou l'autre des organismes suivants qui offrent des référentiels de gestion de projet?**



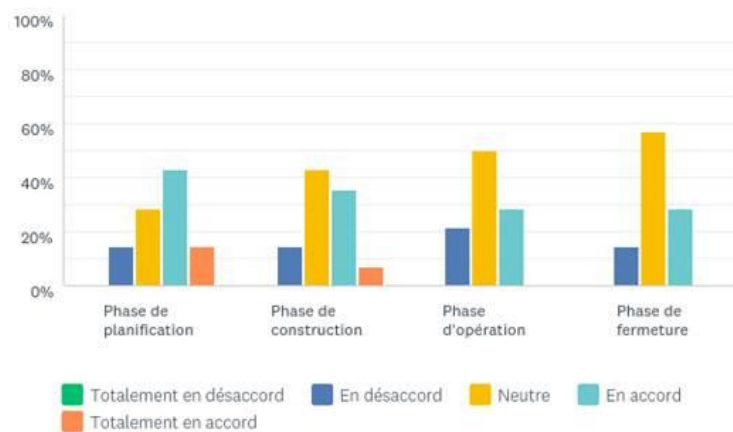
**Q6: Utilisez-vous l'un ou l'autre des référentiels de gestion de projet des organismes suivants?**



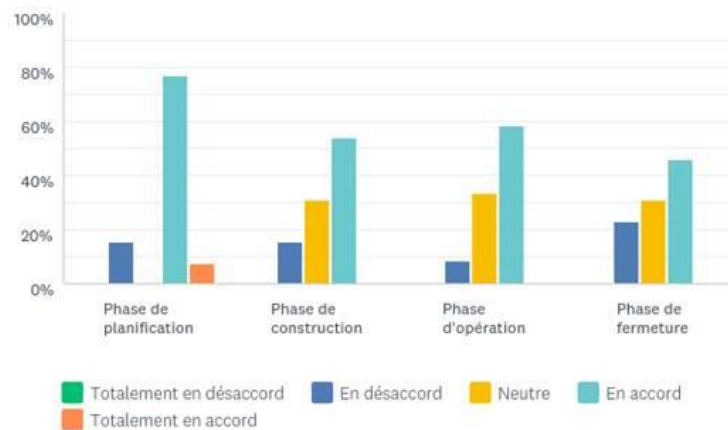
**Q7: Selon vous, il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet?**



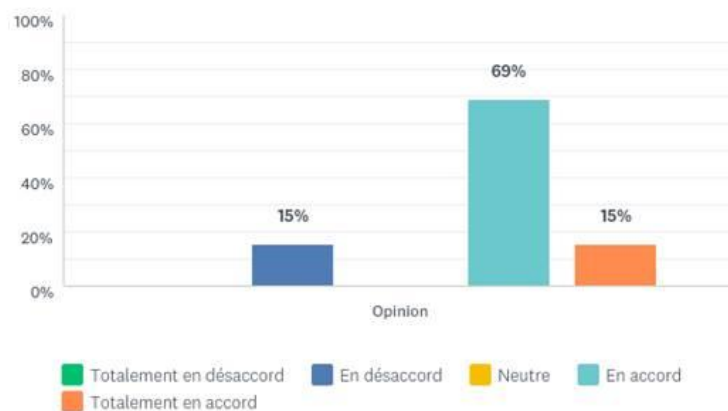
**Q8: Selon vous, le processus de gestion de projet est bien encadré par la LQE à chacune des phases suivantes?**



**Q9: Selon vous, les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases suivantes?**

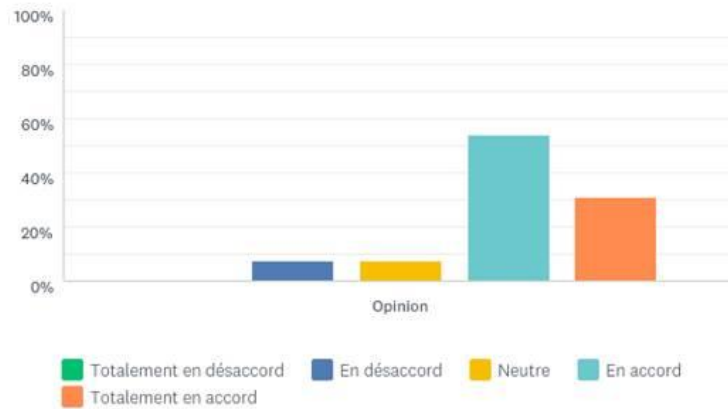


**Q10: Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris?**

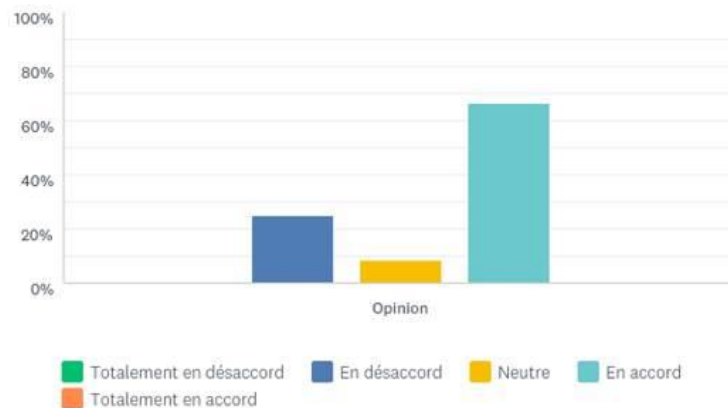




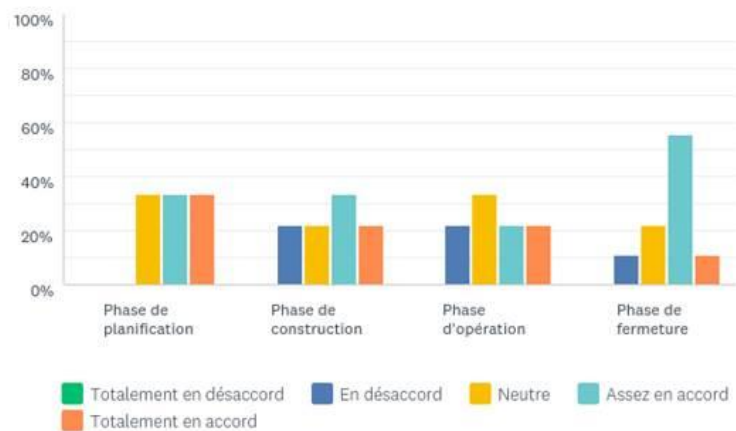
**Q11: Selon vous, le processus de consultation citoyenne imposé par la LQE permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise?**



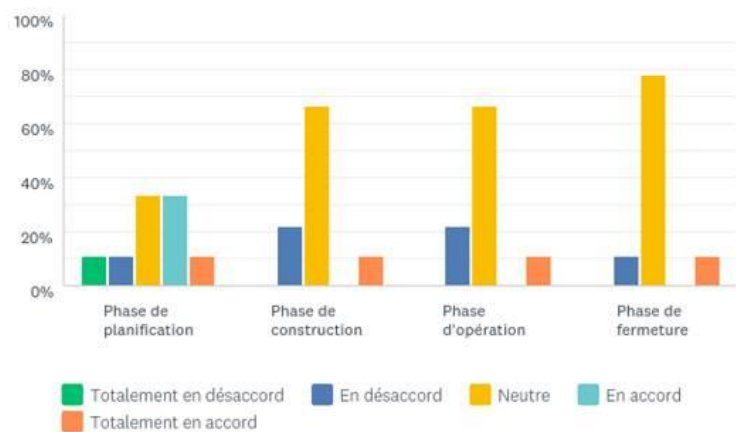
**Q12: Selon vous, les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long d'une consultation citoyenne?**



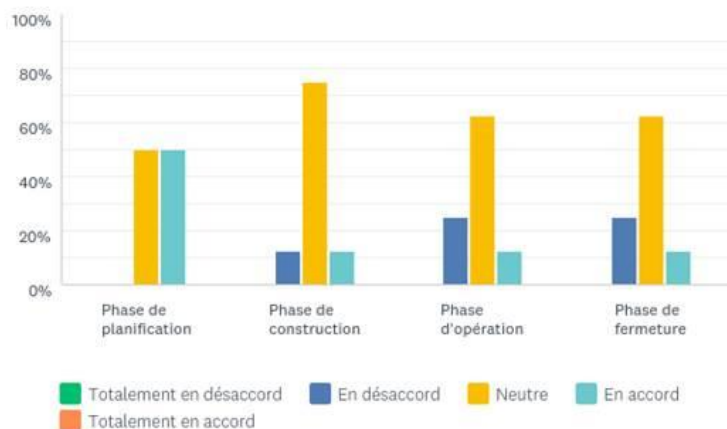
**Q13: Selon vous, il est nécessaire d'informer la société civile à chacune des phases suivantes d'un projet?**



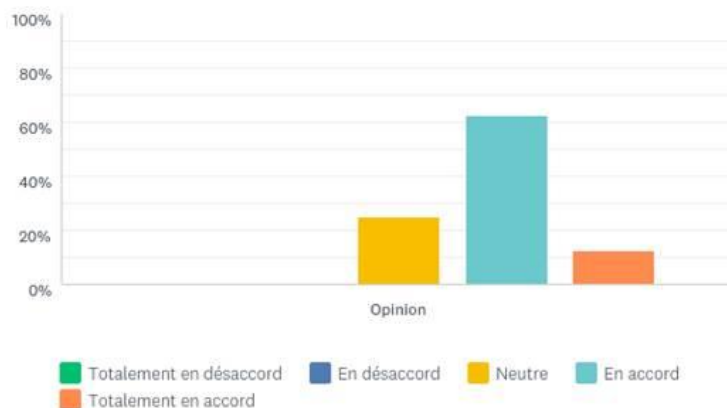
**Q14: Selon vous, le processus de gestion de projet est soumis à un cadre réglementaire clair à chacune des phases suivantes?**



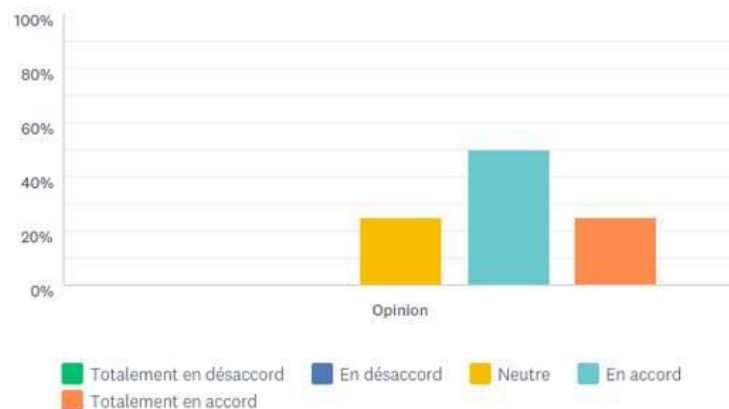
**Q15: Selon vous, les informations fournies par les promoteurs sont claires et bien documentées à chacune des phases suivantes?**



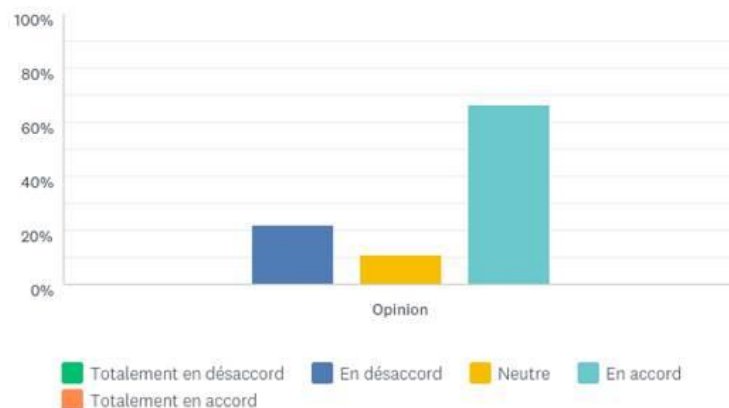
**Q16: Selon vous, le processus de consultation citoyenne permet aux promoteurs d'être correctement entendus et compris?**



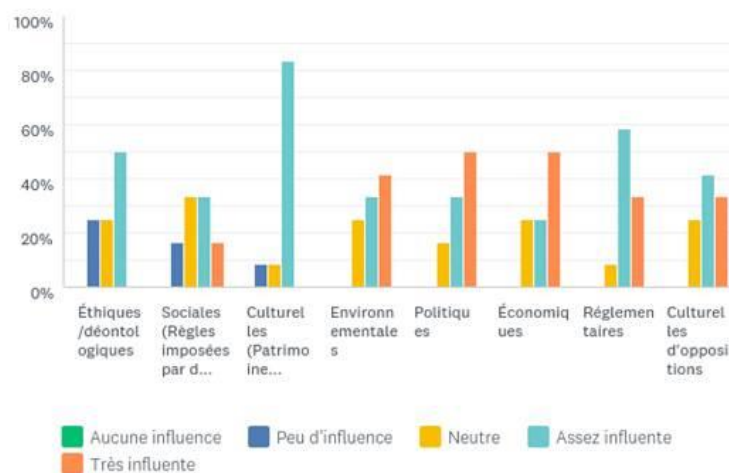
**Q17: Selon vous, le processus de consultation citoyenne permet à la société civile d'être correctement entendue et comprise?**



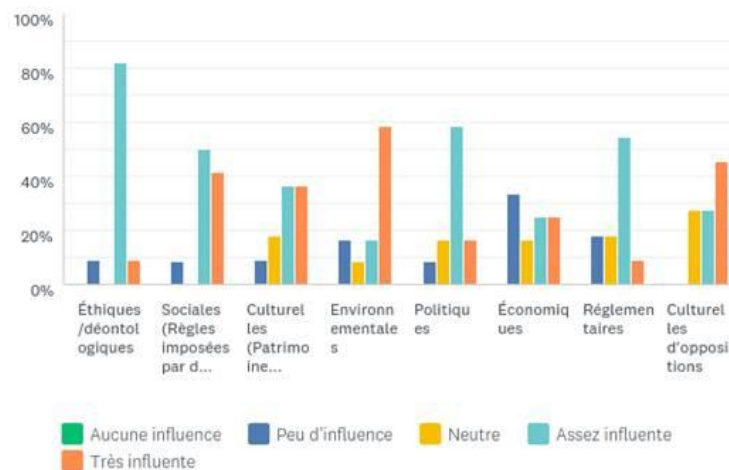
**Q18: Selon vous, les instances gouvernementales offrent le support nécessaire aux différentes parties prenantes tout au long de la consultation citoyenne?**



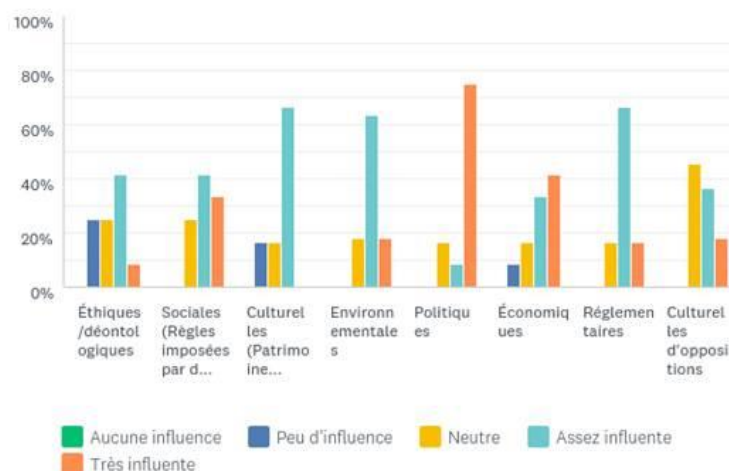
**Q19: Du point de vue des promoteurs, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?**



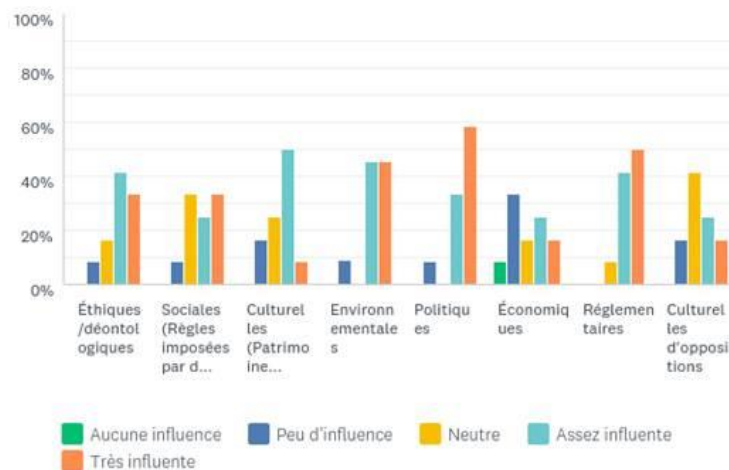
**Q20: Du point de vue de la société civile, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?**



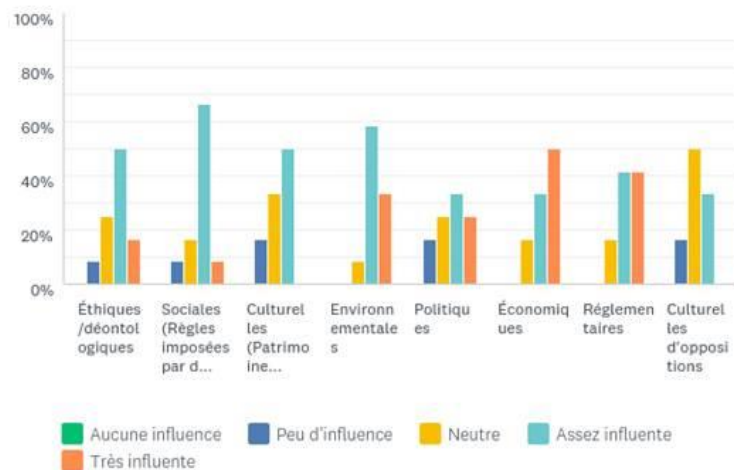
**Q21: Du point de vue des élus, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?**



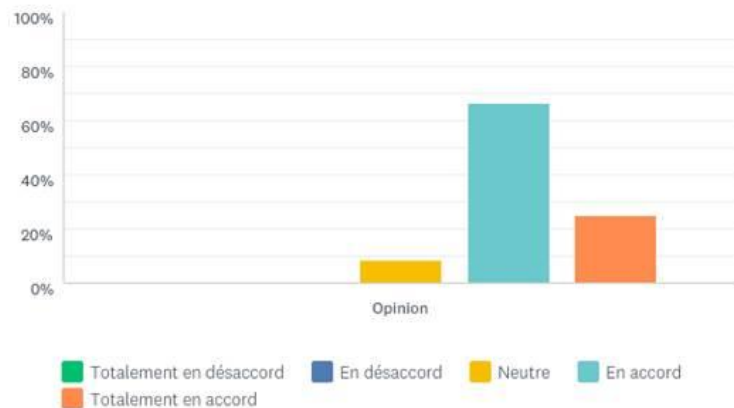
**Q22: Du point de vue des fonctionnaires, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?**



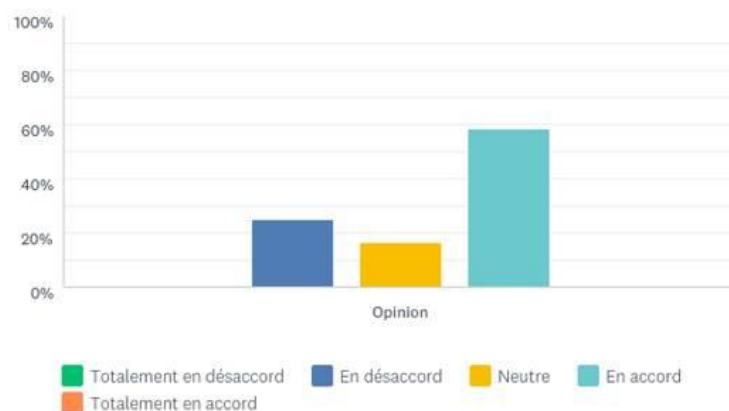
**Q23: Du point de vue des professionnels, quelle est l'influence des contraintes suivantes dans l'acceptabilité sociale d'un projet?**



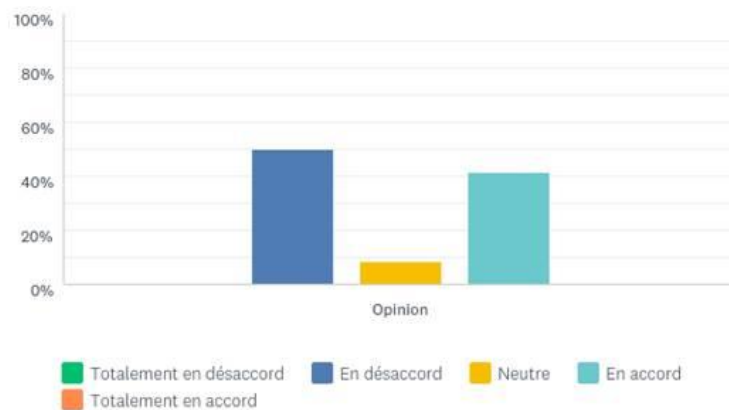
**Q24: Selon vous, les opposants ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



**Q25: Selon vous, les opposants collaborent bien entre-eux et sont réunis en groupes bien structurés?**

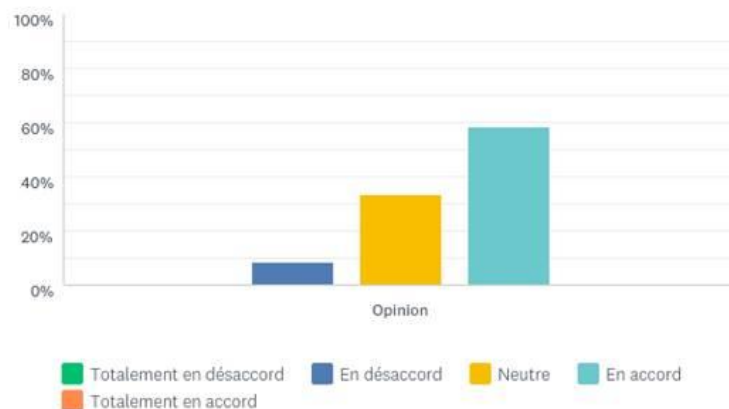


**Q26: Selon vous, les opposants détiennent des informations fiables et bien documentées?**

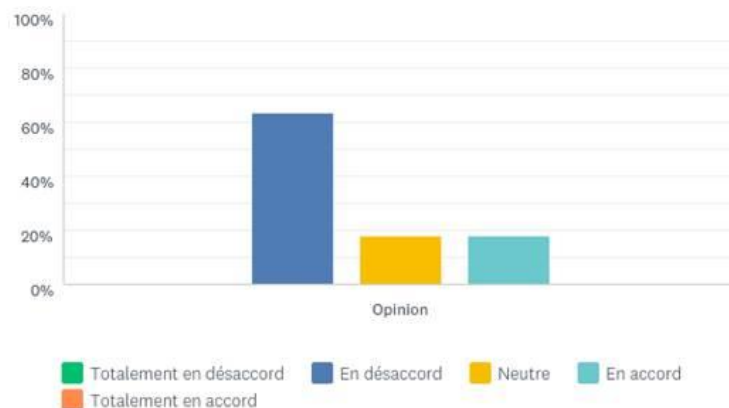




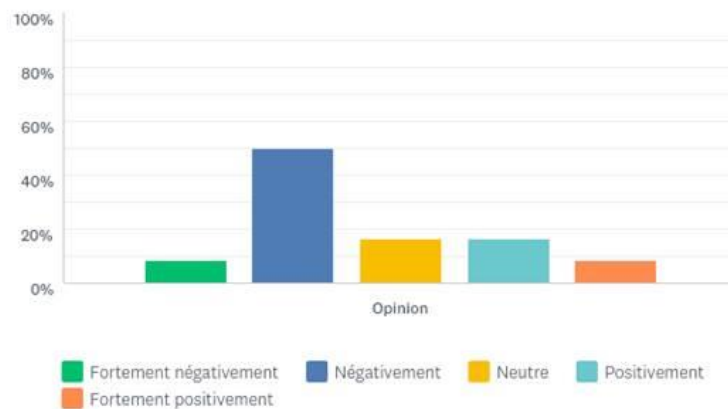
**Q27: Selon vous, la contribution des opposants est nécessaire à toutes les étapes du processus de gestion d'un projet?**



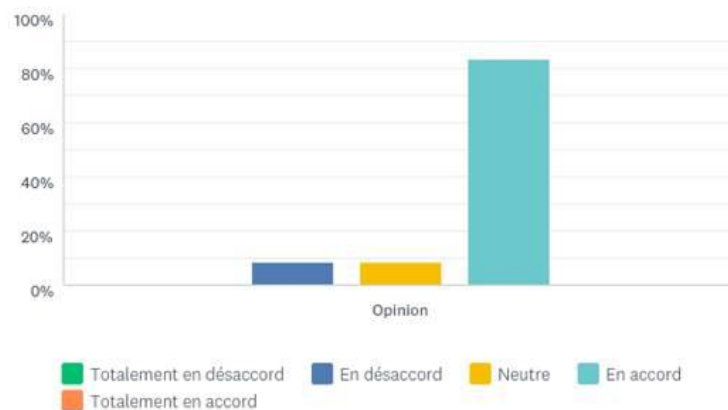
**Q28: Selon vous, les opposants acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



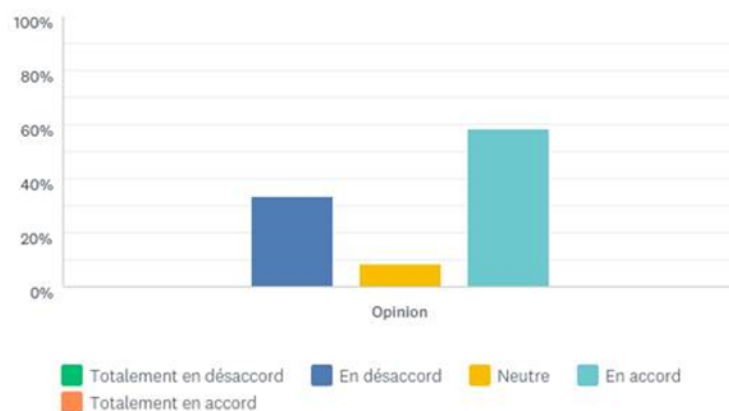
**Q29: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les opposants influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



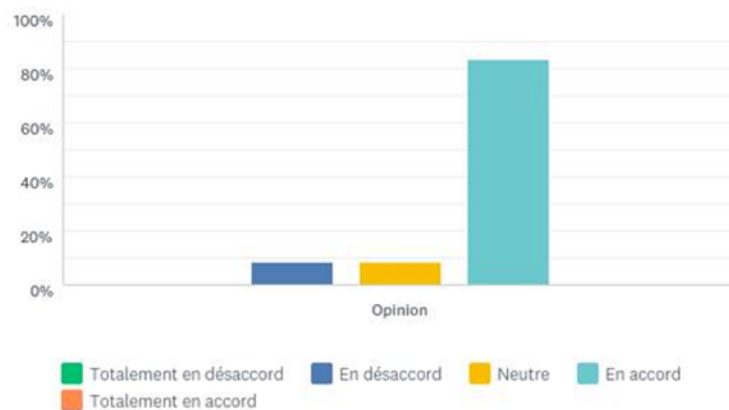
**Q30: Selon vous, les adhérents ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



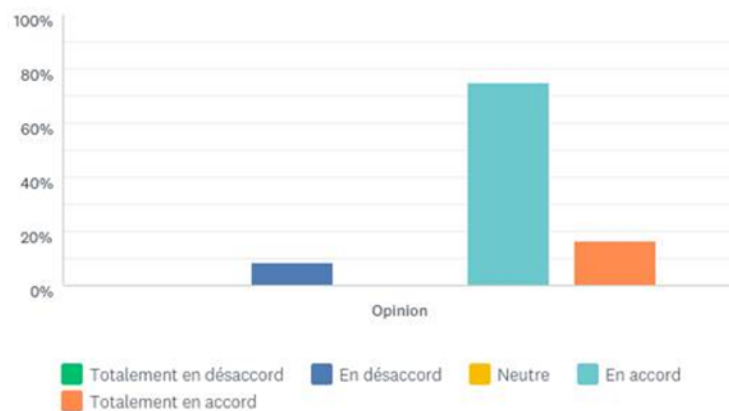
**Q31: Selon vous, les adhérents collaborent bien entre-eux et sont réunis en groupes bien structurés?**



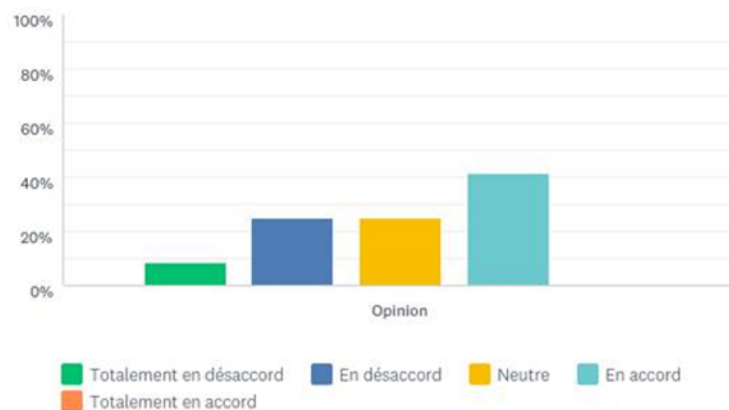
**Q32: Selon vous, les adhérents détiennent des informations fiables et bien documentées?**



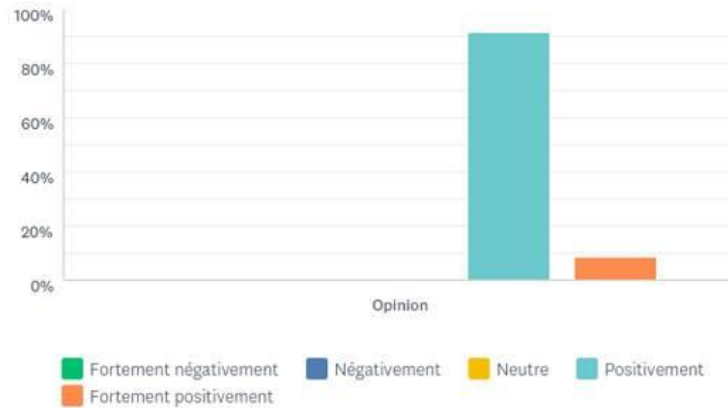
**Q33: Selon vous, la contribution des adhérents est nécessaire à toutes les étapes du processus de gestion d'un projet?**



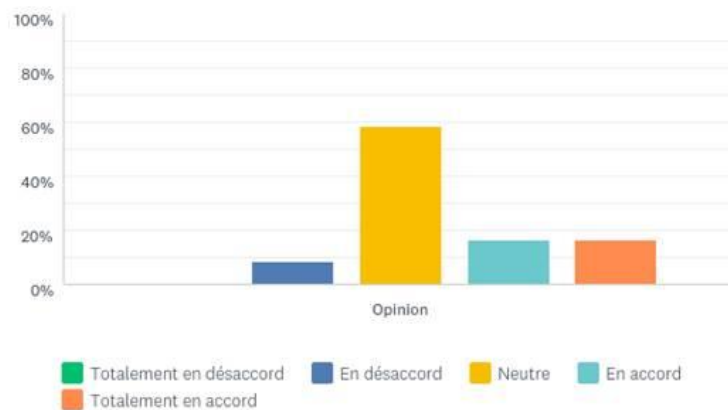
**Q34: Selon vous, les adhérents acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



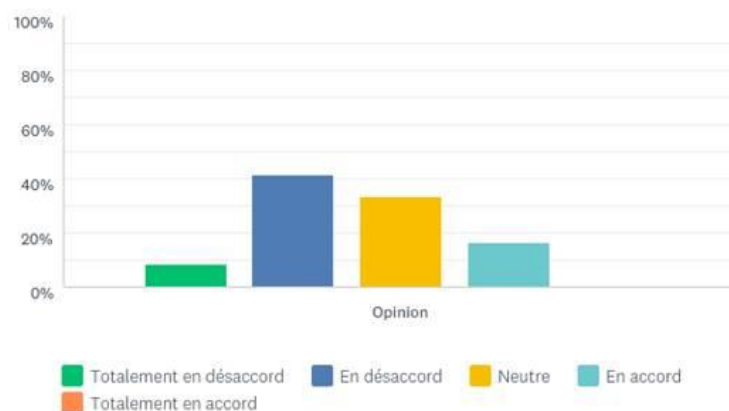
**Q35: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les adhérents influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



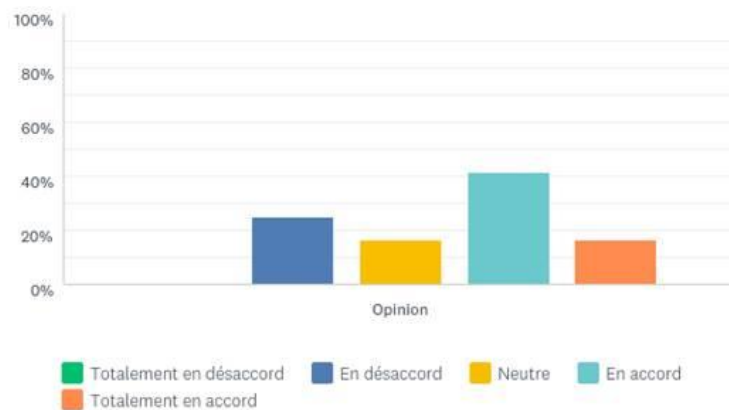
**Q36: Selon vous, les concurrents ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



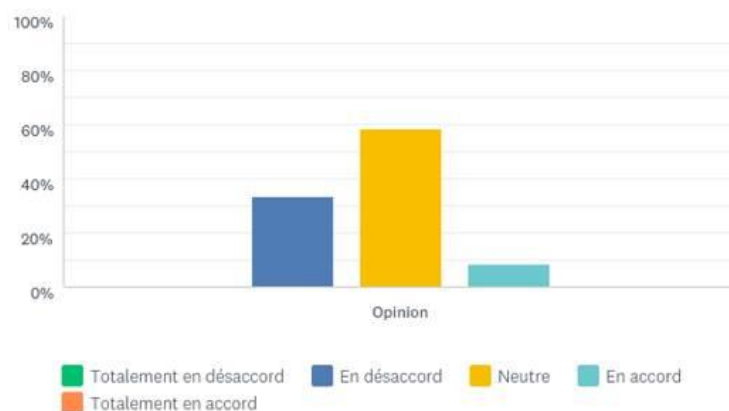
**Q37: Selon vous, les concurrents collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?**



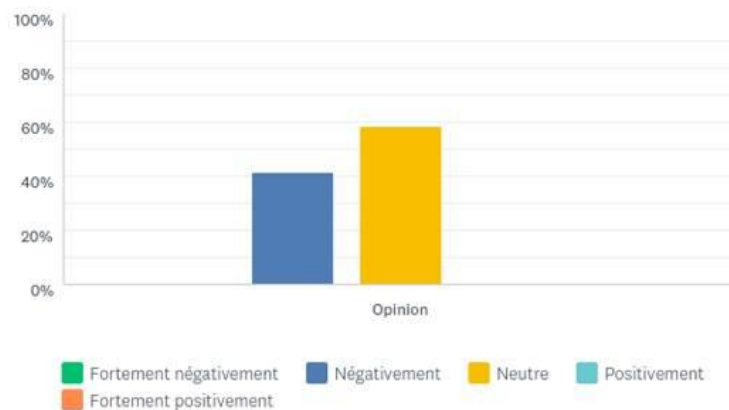
**Q38: Selon vous, les concurrents détiennent des informations fiables et bien documentées?**



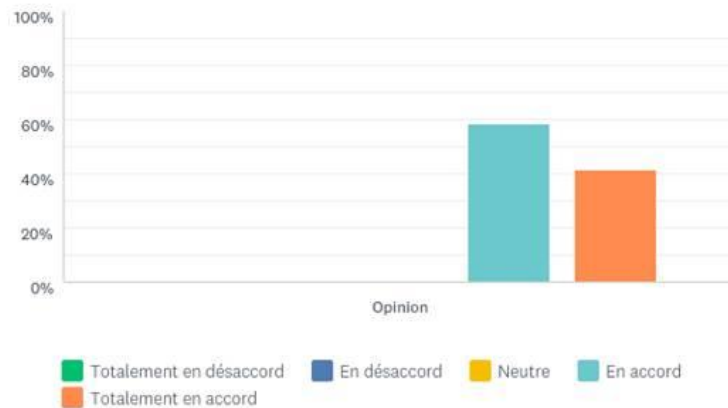
**Q39: Selon vous, les concurrents acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



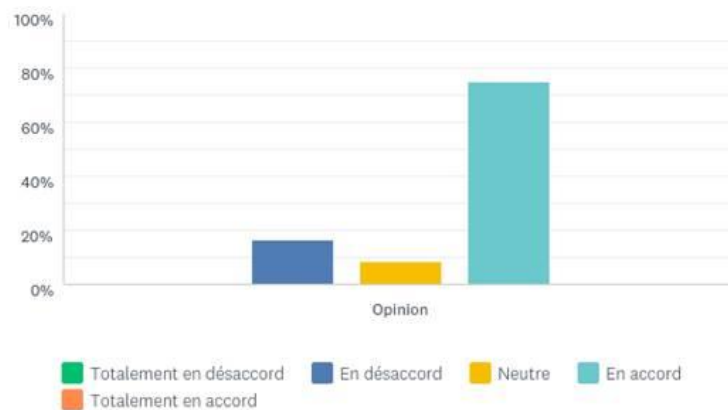
**Q40: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les concurrents influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



**Q41: Selon vous, les élus ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**

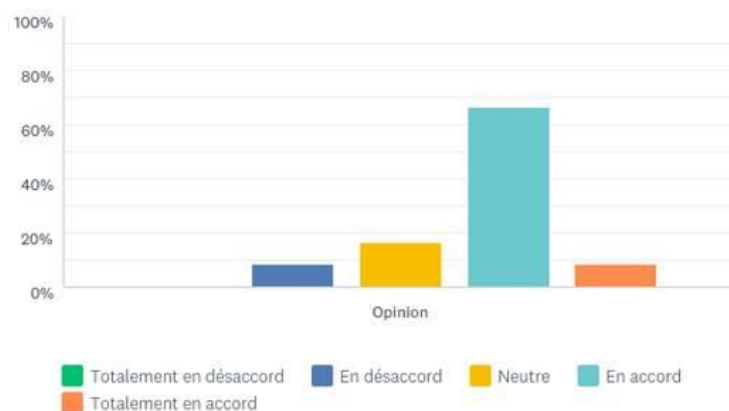


**Q42: Selon vous, les élus collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?**

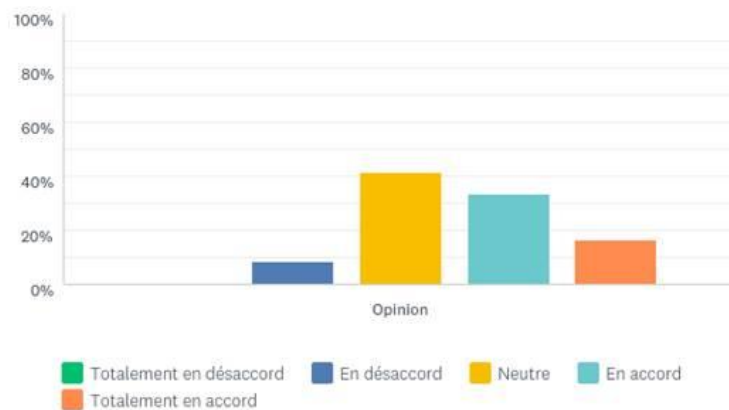




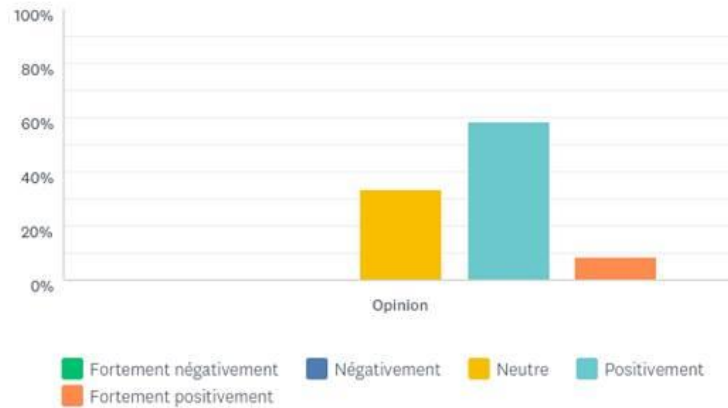
**Q43: Selon vous, les élus détiennent des informations fiables et bien documentées?**



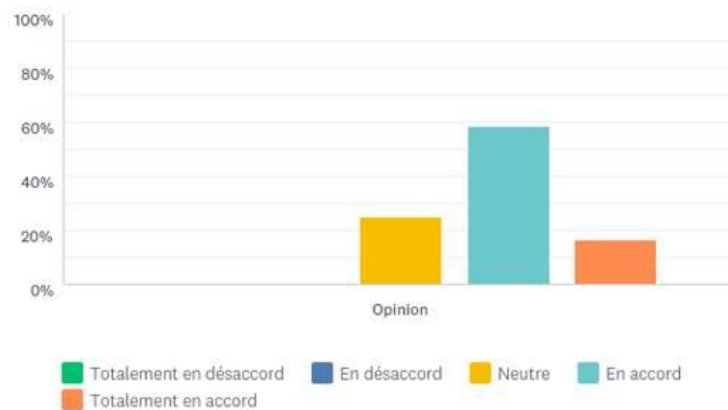
**Q44: Selon vous, les élus acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



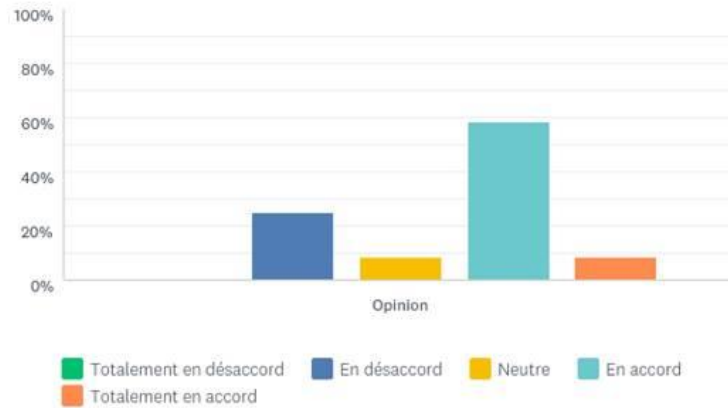
**Q45: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les élus influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



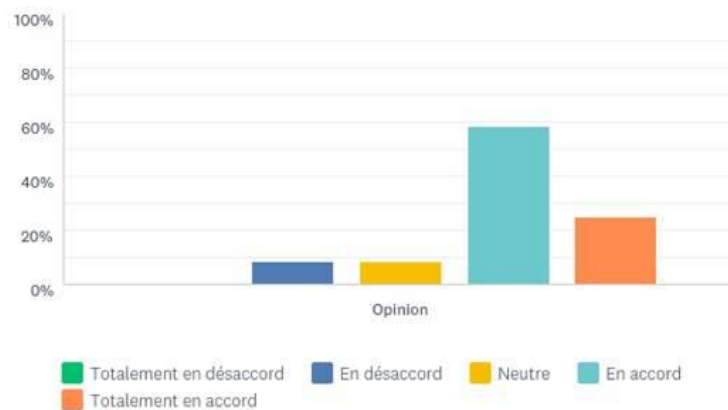
**Q46: Selon vous, les fonctionnaires ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



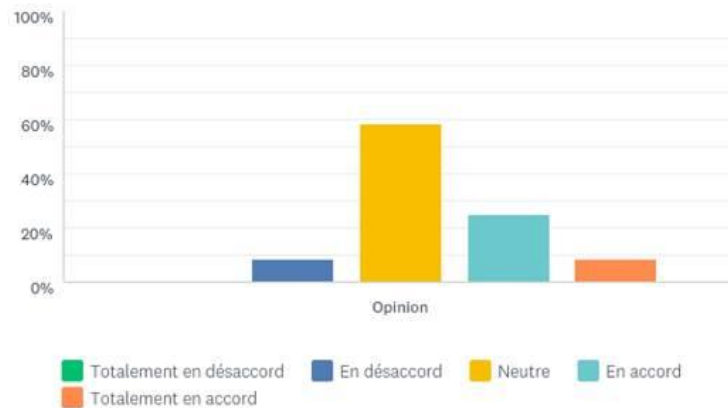
**Q47: Selon vous, les fonctionnaires collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?**



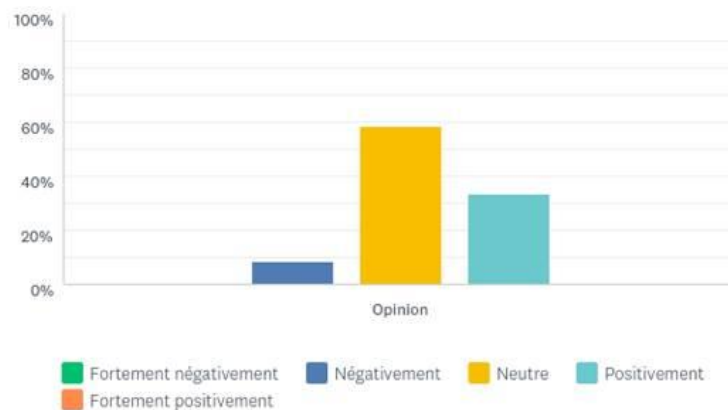
**Q48: Selon vous, les fonctionnaires détiennent des informations fiables et bien documentées?**



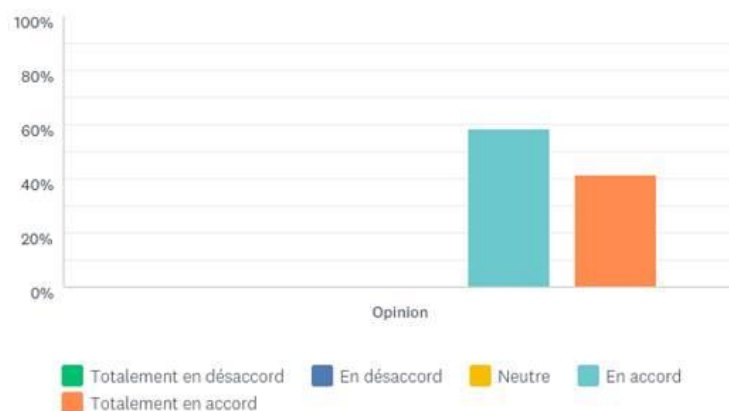
**Q49: Selon vous, les fonctionnaires acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



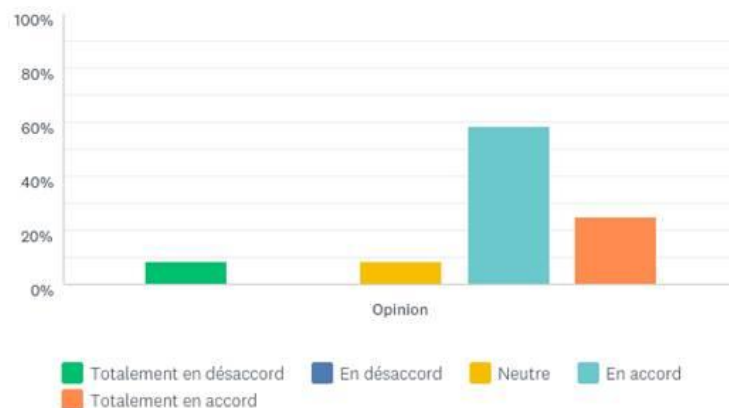
**Q50: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les fonctionnaires influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



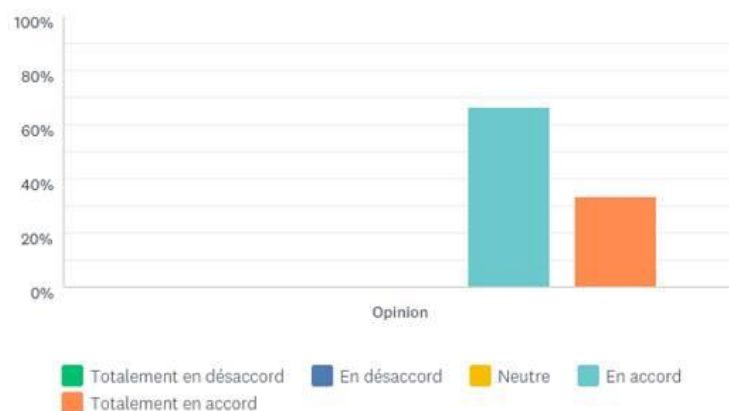
**Q51: Selon vous, les professionnels internes ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



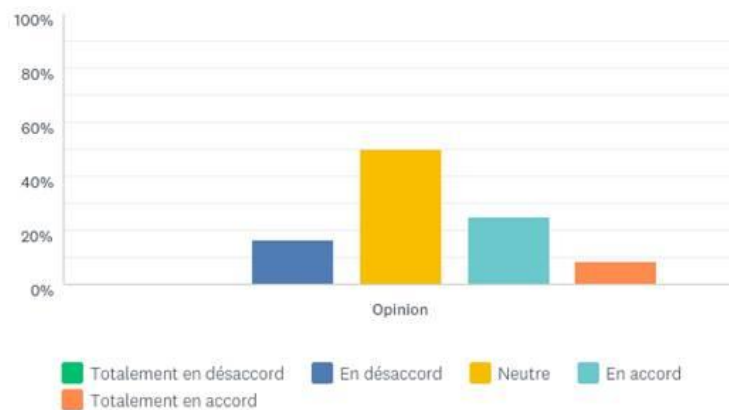
**Q52: Selon vous, les professionnels internes collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?**



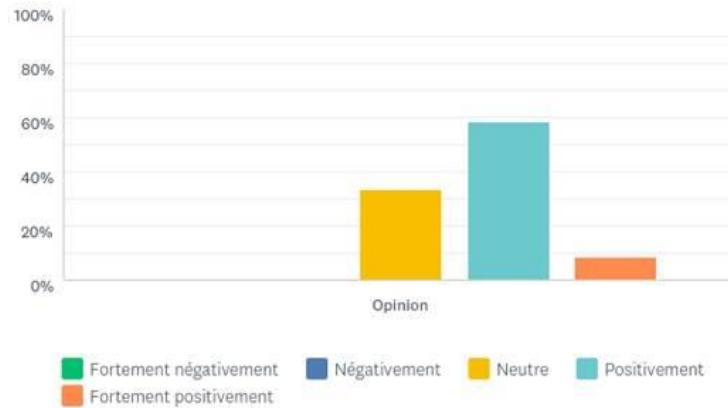
**Q53: Selon vous, les professionnels internes détiennent des informations fiables et bien documentées?**



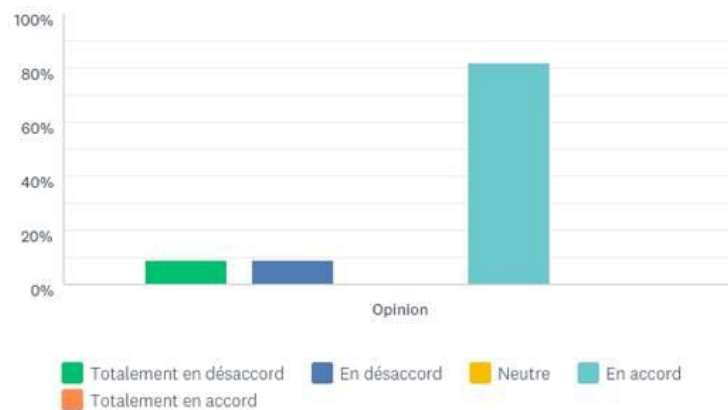
**Q54: Selon vous, les professionnels internes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



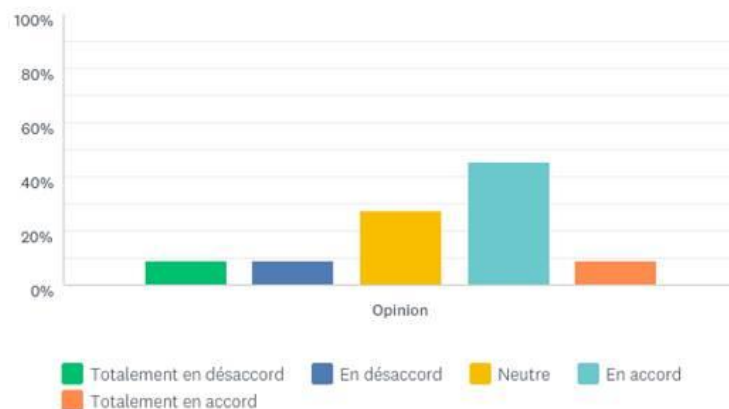
**Q55: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les professionnels internes influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**



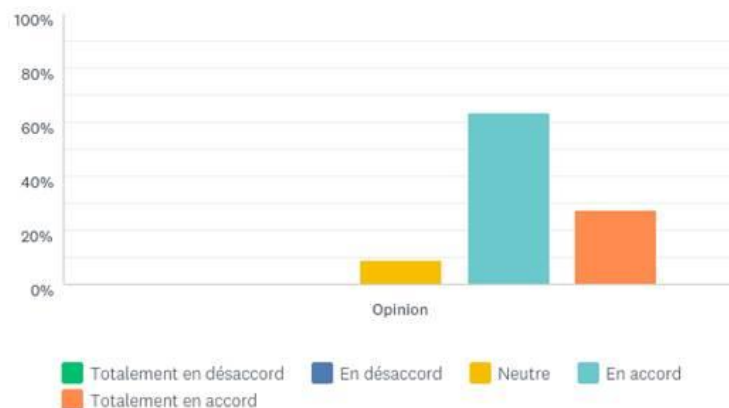
**Q56: Selon vous, les professionnels externes ont une influence significative dans le processus de gestion d'un projet?**



**Q57: Selon vous, les professionnels externes collaborent bien entre-eux et se réunissent en groupes bien structurés?**

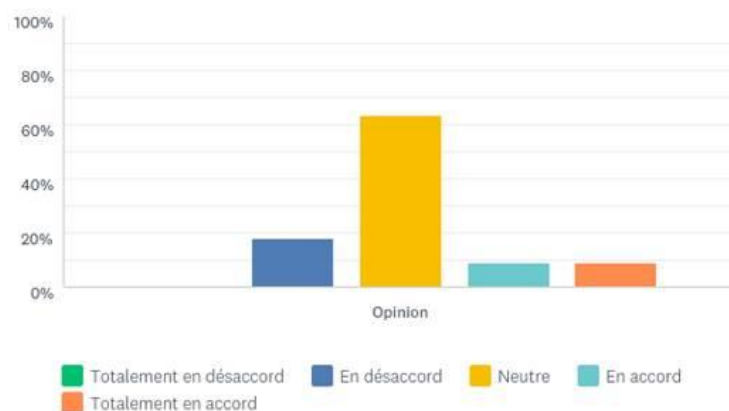


**Q58: Selon vous, les professionnels externes détiennent des informations fiables et bien documentées?**





**Q59: Selon vous, les professionnels externes acceptent facilement les résultats d'examens du BAPE ou bien ceux d'un référendum portant sur un projet?**



**Q60: Selon vous, selon les phases d'un projet et en fonction des relations avec les différentes parties prenantes, les professionnels externes influencent de quelle manière l'acceptabilité sociale d'un projet?**

