

Implanter un projet :
7 règles pour réussir

Implanter

*Installer durablement,
enraciner,
établir solidement,
ancrer,
fixer*

Dans une démarche comme celle qui sera présentée dans les pages qui suivent, « implanter » va bien au-delà de la simple mise en place d'un projet. Le verbe recouvre, comme dans les extraits de définitions ci-dessus¹, à la fois des éléments de profondeur et de durée, d'**enracinement réel**, d'un projet dans son milieu.

¹ Éléments adaptés principalement des définitions du Larousse.

Implanter un projet:
7 règles pour réussir

Lucie Audet, Jean Godin, Mariette Tremblay

Préface de Pierre Frattolillo

Concertation ICP

2014

Copyright © 2014 par Lucie Audet, Jean Godin et Mariette Tremblay

Tous droits réservés. On ne peut reproduire, enregistrer, ni diffuser aucune partie du présent ouvrage sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit sans avoir une autorisation écrite des auteurs, à l'exception de brèves citations, par exemple dans une revue de littérature ou une publication scientifique.

Première édition 2014

ISBN : 978-1-312-66765-5

Concertation ICP

concertationicp@gmail.com

<http://pages.videotron.com/icp/>

Des rabais de volume et des diapositives de présentation peuvent être obtenus de l'éditeur. Veuillez contacter Concertation ICP pour connaître les modalités applicables.

Table des matières

Préface	vii
Introduction	1
Règle 1. Une approche intégrée	5
En résumé	5
Une approche intégrée : pourquoi?	5
Une approche intégrée : comment?	9
Un défi : l'adhésion réelle aux valeurs	13
Un exemple : les stations d'épuration de la Communauté urbaine de Québec	13
Règle 1 : une mise en situation	15
Règle 2. L'apport d'un facilitateur impartial	17
En résumé	17
Un facilitateur : pourquoi?	17
Un facilitateur : comment?	18
Un défi : la neutralité du facilitateur	22
Un exemple : des facilitateurs à l'Association industrielle de l'est de Montréal (AIEM)	22
Règle 2 : une mise en situation	24
Règle 3. La chronologie des actions	25
En résumé	25
La chronologie des actions : pourquoi?	26
La chronologie des actions : comment?	31
Un défi : informer suffisamment tôt	37
Un exemple : l'implantation d'une usine de traitement de résidus inorganiques à Blainville	37
Règle 3 : une mise en situation	39
Règle 4. Le respect du rythme d'avancement	41
En résumé	41
Le respect du rythme d'avancement : pourquoi?	42
Le respect du rythme d'avancement : comment?	43
Un défi : concilier rythme et budget	45
Un exemple : couverture médiatique et concertation chez Sulconam	45
Règle 4 : une mise en situation	47

Règle 5. L'échange en petits groupes ou la taille optimale pour permettre le dialogue.....	49
En résumé.....	49
L'échange en petits groupes : pourquoi?.....	49
L'échange en petits groupes : comment?.....	52
Un défi : la rencontre des groupes radicaux.....	55
Un exemple : le gaz de schiste et ses assemblées publiques.....	56
Règle 5 : une mise en situation.....	59
Règle 6. Une présence-terrain proactive, combinant le formel et l'informel.....	61
En résumé.....	61
La présence-terrain : pourquoi?.....	61
La présence-terrain : comment?.....	62
Un défi : la cohérence des messages et des actions.....	67
Un exemple : l'ouverture d'un centre pour ex-détenus à New York.....	67
Règle 6 : une mise en situation.....	69
Règle 7. L'ouverture au compromis ou l'approche "gagnant-gagnant".....	71
En résumé.....	71
L'approche « gagnant-gagnant » : pourquoi?.....	71
L'approche « gagnant-gagnant » : comment?.....	75
Un exemple : des citoyens comme observateurs à la Station d'épuration des eaux usées de Montréal.....	85
Un défi : des compensations justifiées.....	91
Un exemple : le cas de la carrière Francon-Lafarge.....	92
Règle 7 : une mise en situation.....	94
Conclusion.....	95
Annexe 1. Profil des auteurs et collaborateurs.....	99
Annexe 2. Mises en situation. Éléments clés.....	103
Bibliographie.....	111
Index.....	119

Préface

Lorsqu'on m'a demandé d'écrire la préface de ce volume, je me suis demandé dans quelle perspective j'aborderais la question n'étant pas, moi-même, un spécialiste des théories de concertation sociale qui sous-tendent l'implantation réussie de projets dans nos sociétés postindustrielles.

Par ailleurs, puisque j'ai souvent été confronté, dans ma vie passée de directeur d'une association industrielle de l'Est de Montréal, à des situations qui demandaient une bonne dose d'adaptabilité (et d'insouciance...), je me suis dit que j'avais la perspective « privilégiée » de Monsieur Jourdain qui faisait de la prose sans le savoir... J'avais le point de vue du praticien qui, confronté à une réalité qu'il ne connaissait pas, a mis en pratique, « instinctivement », des principes qui se sont révélés être ceux préconisés par l'ICP. Fort de ces prémisses, je broserai rapidement le contexte dans lequel nous avons mis en applications les principes ICP et, à la lumière des résultats obtenus, l'utilité d'une telle méthode dans le contexte du Québec d'aujourd'hui.

Lorsque nous avons commencé avec l'application de la méthode ICP, l'organisation que je dirigeais faisait face à quatre défis majeurs :

1. La multiplication des épisodes de nuisances qui rendaient la cohabitation industrie-communauté de plus en plus problématique;
2. La perception que les activités industrielles lourdes du secteur affectaient la santé des populations riveraines;
3. La mise en œuvre d'un processus de gestion des risques d'accidents industriels majeurs exigeant une éventuelle communication des dangers pour des entreprises qui n'avaient jamais entretenu des relations suivies (et non conflictuelles) avec les communautés qui les accueillait depuis plus de 50 ans;
4. Une résistance de plus en plus organisée aux projets d'expansion et à l'existence même d'un parc industriel en zone fortement urbanisée.

Ces défis se traduisaient, dans la réalité de tous les jours, par une atmosphère d'intolérance réciproque entre l'industrie, les communautés environnantes et les agences réglementaires difficilement compatible avec

des opérations industrielles efficaces (c.-à-d. poursuites devant les tribunaux, assemblées de citoyens houleuses à l'occasion de projets industriels, mobilisation et naissance de groupes de pression, etc.).

La découverte de la méthode ICP et la rencontre de Mariette Tremblay et de Jean Godin devinrent alors, pour mon organisation et pour moi, personnellement, une bouée de sauvetage. D'abord parce que leur approche faisait appel à des **valeurs** avec lesquelles j'étais en accord, mais aussi parce que je pressentais que ces valeurs étaient essentielles à l'évolution positive d'une démarche de gestion des interactions avec la communauté riveraine (et plus large).

Ces valeurs étaient :

1. Une présence sincère des entreprises et de leurs dirigeants dans la communauté;²
2. Un respect réel des interlocuteurs;³
3. Une capacité d'écoute empathique des personnes qui faisaient l'effort de nous parler;
4. Une ouverture réelle à modifier et à adapter la façon de faire des entreprises de façon à trouver des « accommodements raisonnables⁴ » avec la communauté qui les accueillait, sans pour autant nier ce qu'on était (c.-à-d. des entités, ayant avant tout une finalité économique);
5. Une communication claire, calme, professionnelle, factuelle, mais respectueuse;
6. La durée dans le temps...

Dans un tel contexte, je peux témoigner que la mise en œuvre de la méthode ICP a permis une diminution marquée de la « conflictualité » des interactions, la recherche sincère de solutions mutuellement acceptables et le maintien des opérations industrielles, tout cela dans une perspective du « gagnant-gagnant ».

Nous avons pu créer, au fil des ans, des liens signifiants avec des citoyens engagés et de nombreux intervenants. Au-delà de l'achat local (appréciable), je sais que notre présence a contribué à la dynamique et à la vitalité des communautés locales (je pense par exemple aux projets

² Le temps étant la ressource la plus précieuse des êtres humains, en consacrer à autrui, revient à dire « vous êtes importants pour moi, je vous respecte ».

³ Ce qui nécessite une compréhension de la différence des points de vue.

⁴ Avant le temps...

communautaires liés au développement social, à la sécurité alimentaire, à la persévérance scolaire, à l'embellissement).

Parmi les réalisations marquantes découlant de notre démarche d'ouverture et de rapprochement, nous pouvons répertorier :

1. La mise en place d'un système de gestion des nuisances impliquant des représentants de la communauté locale et des agences réglementaires qui a permis non seulement une compréhension des épisodes, mais, à terme, **une réduction des « plaintes » et ce, dans un contexte de sensibilité accrue des populations;**
2. La mise en place d'un processus de gestion des risques d'accidents industriels majeurs incluant la mise en œuvre de plans de mesures d'urgence et une communication des risques qui n'a pas suscité une levée de boucliers **et qui a permis l'élimination ou la réduction réelle des dangers;**
3. La mise en place d'outils d'échanges volontaires, permanents et formels avec les parties intéressées, y incluant les riverains des installations industrielles (c.-à-d. CMMI-C⁵ et CLIC⁶) **qui ont permis une connaissance en amont des préoccupations de la communauté et l'inclusion de ces préoccupations dans nos stratégies de gestion des interactions;**
4. Une compréhension partagée et évolutive avec la communauté locale et scientifique de l'effet des activités industrielles sur la santé locale. **Ce qui a permis une meilleure compréhension des déterminants globaux de la santé des communautés permettant ainsi de travailler, avec les autorités de santé publique et autres parties intéressées, à améliorer la qualité de la santé en agissant spécifiquement sur ces déterminants;**
5. **Pendant 20 ans, une cohabitation réelle,** permettant même des investissements majeurs uniques dans un contexte fortement urbanisé.

⁵ CMMI (1995), devenu en 2007 l'organisme CMMIC-EM : Comité mixte municipalités-industries-citoyens de l'Est de Montréal.

⁶ CLIC : Comité de liaison de l'industrie et de la communauté, créé en 2001 par l'Association industrielle de l'est de Montréal.

En conclusion, je voudrais souligner à quel point l'aide et les enseignements de Jean et de Mariette ont été essentiels au développement, dans l'extrême est de Montréal, d'une réelle approche « gagnant-gagnant ». Leur rencontre m'a conforté dans mes choix en m'éclairant sur les bases théoriques dont a « génétiquement » besoin l'ingénieur pour aller plus loin. L'approche ICP m'a permis, pendant 20 ans, d'exercer, **avec bonheur**, ma profession, en plein accord avec les valeurs essentielles de la profession d'ingénieur d'aujourd'hui : **la compétence, le sens de l'éthique, la responsabilité et l'engagement social**. Je tiens à les en remercier.

Pierre Frattolillo

Ingénieur retraité, M.Sc.A.

Introduction

Chaque jour, les controverses, les reports ou les annulations pures et simples de projets, qu'ils soient économiques, politiques ou sociaux, font la manchette. Tous les domaines sont maintenant touchés : du traitement des résidus aux loisirs, de l'énergie au développement résidentiel. Les difficultés affectent les développements commerciaux et industriels comme les infrastructures publiques ou communautaires. Elles atteignent les grands projets (oléoducs, exploitations minières, parcs d'éoliennes, casinos, lignes de transmission, etc.), mais aussi les beaucoup plus petits (écoles, résidences pour personnes âgées, antennes-relais ou autres).

Devant ces phénomènes, nos leaders baissent trop souvent les bras. Fatalistes, ils évoquent un immobilisme généralisé. Ils se disent impuissants en face de ce qu'ils qualifient d'intolérance des populations, qui n'accepteraient plus aucun risque ou inconvénient. Ils s'en prennent à l'intransigeance des groupes écologistes ou à la complaisance des médias. C'est comme si le NIMBY (*Not in my backyard* ou Syndrome « pas dans ma cour ») avait trouvé son pendant, le « ONPPRF » (« on ne peut plus rien faire »). Or, ce n'est pas qu'on ne peut rien faire, mais plutôt qu'il faut aujourd'hui faire les choses autrement. **La société a changé et les méthodes d'implantation de projet doivent changer aussi.**

Ce livre veut contribuer à ce changement. D'une part, il souhaite amener les organisations à réaliser qu'à présent, dans des sociétés d'information et de participation comme les nôtres, le débat public autour de leurs initiatives est inévitable. Les phénomènes de résistance citoyenne à l'implantation de projets ne sont pas récents. Toutefois, la fréquence et l'ampleur de ces mobilisations, maintenant facilitées par les technologies, augmentent. L'acronyme NIMBY ou « syndrome pas dans ma cour », qu'on leur accole souvent, a lui-même près de 35 ans et les mouvements auxquels il fait référence ont plusieurs décennies supplémentaires. Il est donc plus que temps de cesser de s'en étonner et de prendre les moyens appropriés à cette nouvelle dynamique.

Ces moyens sont connus. Les cas d'implantations réussies ont été examinés en profondeur et leurs facteurs à succès font l'objet d'un large consensus chez les experts. Pourtant, projet après projet, les mêmes erreurs coûteuses sont répétées. Cet ouvrage entend en conséquence

Introduction

donner, d'autre part, aux organisations les éléments clés d'une méthode qui favorise non seulement l'implantation, mais aussi l'amélioration de leurs projets, politiques et programmes.

L'approche proposée, la **démarche ICP (information, consultation et participation)** repose sur plus de trente ans d'expérience de la gestion de crises et de l'implantation de dizaines de projets par ses auteurs et collaborateurs⁷. Elle se fonde de plus sur l'analyse et la comparaison de nombreux cas à succès en Europe, aux États-Unis et au Canada. Elle s'appuie également sur une réflexion approfondie relative aux changements que nos sociétés ont connus et à leurs impacts sur le fonctionnement des organisations.

Il s'agit d'une approche de médiation sociopolitique, qui compte sur la valeur de la participation et sur la capacité à s'adapter des acteurs en cause, dans un cadre ouvert basé sur le respect et la confiance. C'est une démarche volontaire qui s'intègre à la gestion du projet ou encore, de manière plus globale, à la philosophie de l'organisation. Elle vise essentiellement à :

- Rapprocher graduellement les parties prenantes;
- Rechercher des solutions gagnant-gagnant; et
- Bonifier le projet en vue de mieux l'insérer dans son milieu.

L'approche que nous décrivons peut guider toute personne qui est ou sera responsable d'effectuer un changement ou d'implanter de nouveaux projets. Il peut s'agir d'un élu, d'un dirigeant d'entreprise, d'un fonctionnaire, d'un consultant, d'un directeur de projet, d'un citoyen membre d'un conseil d'administration ou d'un comité, d'un spécialiste de

« La société d'aujourd'hui nécessite une nouvelle fonction en matière de développement et d'aménagement du territoire : la médiation sociopolitique. Dans notre société, les citoyens, plus scolarisés, mieux informés, plus expérimentés en matière d'administration publique et privée, exigent de plus en plus d'être consultés [...]. Cette nouvelle société, qu'on appelle société d'information, et plus récemment société du risque, modifie les relations de pouvoir par l'intervention de nouveaux acteurs, dont les groupes d'intérêt et les médias »

Jean Godin, Lucie Audet et Mariette Tremblay (2003)

⁷ Afin d'alléger la lecture, les termes masculins désignent ici les personnes des deux genres.

Implanter un projet : 7 règles

l'aménagement du territoire ou de la gestion des risques, d'un étudiant en administration ou en environnement, etc. En fait, ses principes peuvent améliorer le fonctionnement de toute organisation, qu'elle soit publique, privée, communautaire, associative, sectorielle ou même familiale.

La médiation sociopolitique

L'essence d'une médiation est de proposer un compromis à des parties en litige, sans le leur imposer.

La médiation sociopolitique telle que nous la concevons peut, pour sa part, être définie comme :

« un exercice facilitant l'acquisition de connaissances, le rapprochement graduel, la compréhension des enjeux, l'examen des options et la recherche de solutions dans un cadre ouvert, de confiance et de bonification d'un projet ».

Nous présentons ici l'approche en sept règles. Chacune de ces règles est d'abord **résumée**. Nous énonçons ensuite **pourquoi** cette règle est importante et, dans les grandes lignes, **comment** l'appliquer. Pour chacune, nous soulevons l'un de ses principaux défis. Un **cas** illustrant la démarche et une **mise en situation** complètent chacun des sept chapitres. Des citations, définitions et explications émaillent le texte

et en précisent le sens. Un index, qui tient lieu de glossaire, y réfère. Des graphiques et tableaux s'ajoutent.

Certains des cas décrits sont récents, d'autres ont traversé le temps. Nous avons inclus ces derniers d'abord parce qu'ils ont contribué significativement à l'élaboration de la méthode. Mais surtout, ils viennent illustrer le fait que des solutions existent depuis longtemps et qu'il nous semble urgent d'en généraliser l'application. À l'heure où, placées devant des choix cruciaux, particulièrement en matière d'environnement et d'énergie, nos sociétés ont de la difficulté à établir les consensus nécessaires. À l'heure où nous cherchons les moyens d'assurer une prospérité suffisante pour maintenir nos services et les étendre à tous. À l'heure où les organisations et les individus doivent s'ajuster à un rythme effréné de changement, il faut aussi transformer nos approches, comme l'explique Jean Godin dans l'encadré qui suit.

« Dorénavant, l'implantation de grands projets devra dépasser le marketing traditionnel ou l'exercice de relations publiques et s'appuyer sur des mécanismes de démocratie de participation. Le monde vit des bouleversements politiques majeurs et il est urgent d'en tenir compte dans nos façons de faire dans la gestion des affaires publiques et privées.[...] Ce serait une insulte à l'intelligence humaine de se croire incapable de continuer à se développer économiquement tout en respectant l'environnement. [...] Les technologies ont évolué, mais les systèmes et pratiques politiques sont en retard. C'est dans ce sens qu'il faut développer nos méthodes d'intervention ».

Jean Godin (dans Roy, 1992)

Règle 1.

Une approche intégrée

En résumé

La prise en compte des considérations sociopolitiques liées à un projet est un facteur critique de sa réussite. Il s'agit donc d'un élément qui doit être pris en compte dès l'étape de sa planification, au même titre que l'examen des volets économiques, techniques, réglementaires et environnementaux. Dans une approche intégrée, le projet est un tout dans lequel chacun des aspects, incluant les dimensions sociales et politiques, sont étroitement interreliés.

La stratégie de médiation à développer doit elle-même reposer sur une approche intégrée ainsi que sur une démarche structurée et continue, de la conception à la mise en œuvre d'un projet, permettant de reconnaître puis d'influencer les multiples facteurs en cause dans son acceptation. Cette intégration s'appuie avant tout sur un partage de valeurs, une équipe multidisciplinaire et la compréhension commune du contexte d'implantation.

Une approche intégrée : pourquoi?

L'introduction le rappelait : il est maintenant courant de voir des initiatives importantes, qu'elles soient gouvernementales, privées ou communautaires, être abandonnées ou faire face à des délais ou à des modifications coûteuses en raison de l'opposition des collectivités touchées. Souvent, les initiateurs de ces projets se sont contentés d'une démarche légale, fondée sur le strict respect du processus réglementaire. D'autres ont réagi tardivement, en ajoutant une campagne de relations publiques à un projet déjà en cours de réalisation.

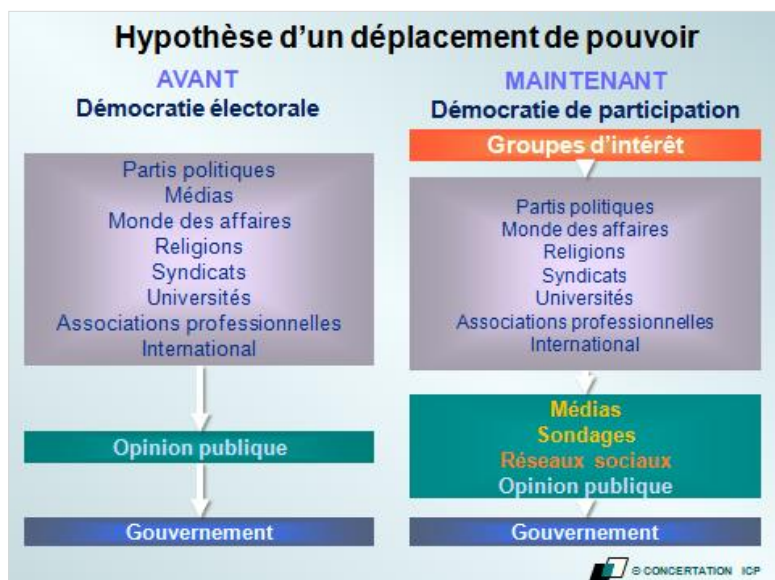
Si de telles approches ont pu convenir dans le passé, elles ne suffisent plus à assurer le succès. Notre société a en effet profondément changé. Elle est devenue à la fois :

- Une **société d'information**, où la multiplicité des médias et des réseaux de communication entre individus et groupes impose des

Une approche intégrée

approches transparentes, ouvertes, privilégiant l'interaction continue;

- Une **société de participation** où des publics plus scolarisés et mieux informés s'attendent à prendre part à l'élaboration des projets pouvant affecter leur qualité de vie et leur environnement et disposent des moyens pour faire connaître leurs préoccupations, exercer des recours et influencer les décideurs.



Mais aussi :

- Une **société complexe et multidimensionnelle**, où les points de vue, les valeurs et les cultures des populations sont plus hétérogènes et où de nombreux groupes de pression, aussi bien locaux que transnationaux, font valoir des intérêts divergents. Une société fondée sur les sciences et les technologies, mais où le citoyen est bombardé de renseignements souvent contradictoires sur leur pertinence et leurs risques, qui proviennent de sources de crédibilité variable. Une société où, en conséquence, il est plus difficile d'établir une relation de confiance et de parvenir à des consensus;

Implanter un projet : 7 règles

- Une société **réglémentée**, où la densification des populations a mené à la mise en place de règles touchant tous les aspects de la vie en communauté. Les administrations publiques, elles-mêmes complexes, de niveaux multiples, doivent concilier des exigences accrues, dans une économie globale en évolution rapide. Une organisation socialement responsable doit respecter à la fois la lettre et l'esprit de ces diverses réglementations et ajuster son rythme en conséquence. La façon dont elle gère ses activités en est donc transformée.
- Une **société changeante** où l'information, les technologies, les perceptions et les opinions se modifient à une vitesse sans précédent, une réalité qui demande une ouverture aux idées nouvelles et une capacité d'adaptation continue, tant pour les individus que pour les entreprises.

Bref, il s'agit d'une société dans laquelle : « *La rapidité des changements, l'évolution des communications, l'omniprésence des médias, la croissance de la participation des citoyens et la complexification des enjeux constituent les nouvelles règles du jeu* » (Godin, 1992).

Ces transformations requièrent un changement de culture organisationnelle.



Une approche intégrée

Dans une culture traditionnelle, la gestion est centrée sur les besoins de l'organisation, sa production et ses bénéfices. Elle a peu de relations avec les acteurs sociaux. Par contre, dans une philosophie d'ouverture comme l'approche ICP, la gestion est attentive aux considérations sociétales. Elle accorde de la valeur aux relations à long terme avec l'ensemble de ses parties prenantes. Ses processus et pratiques sont ajustés en conséquence.

Une approche de médiation intégrée à la planification d'un projet est l'une de ces mesures d'adaptation. Elle prévoit notamment l'analyse des préoccupations sociopolitiques dès la recherche initiale de sites ou l'évaluation des technologies utilisables. Elle évite ainsi des investissements coûteux dans des scénarios inappropriés. Elle permet surtout de présenter un meilleur projet, prenant en compte les facteurs pouvant susciter différents types d'opposition des résidents, détaillés dans l'encadré qui suit sur le syndrome « pas dans ma cour » ou NIMBY.

Le syndrome « Pas dans ma cour » ou NIMBY

Depuis les années 1980, on qualifie souvent de NIMBY (*Not In My Backyard*) tout mouvement de résistance à l'implantation d'un projet. Mais, en fait, on peut identifier plusieurs phénomènes d'opposition citoyenne, aux composantes distinctes, comme le fait Wolsink (1994) :

- Le NIMBY proprement dit, maintenant parfois rebaptisé LULU (*Locally Unwanted Land Use*), où l'on s'oppose à certains **impacts locaux** d'un projet qui est autrement socialement acceptable, par exemple : une usine de compostage, des éoliennes ou un train à haute vitesse;
- L'opposition à l'**activité même**, par exemple à une centrale nucléaire ou à l'extraction de pétrole;
- Un **rejet plus généralisé du développement** ou du changement, un syndrome que certains désignent sous l'acronyme BANANA (*Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything*);
- La résistance liée principalement à l'**approche d'implantation utilisée**, où l'opposition vient particulièrement d'un sentiment d'indignation ou de méfiance envers le promoteur ou le processus suivi, par exemple si le projet est imposé sans consultation ou que des renseignements importants ont été dissimulés au public.

Chacun de ces aspects peut être présent, à des degrés divers, dans un projet et nécessite des mesures distinctes.

Implanter un projet : 7 règles

Bref, elle témoigne d'une évolution vers une reconnaissance de l'importance et de l'apport possible des multiples acteurs sociaux.

Une approche intégrée : comment?

Comme chacune des règles dont il sera question dans ce guide, l'approche intégrée s'inscrit dans une démarche dont toutes les constituantes sont intimement liées. Mais l'intégration souhaitée repose plus particulièrement sur trois éléments centraux :

- L'adhésion à certains **principes** communs;
- La composition d'une **équipe** aux compétences diversifiées;
- Une **démarche** s'appuyant, tout au long de son déroulement, sur une analyse approfondie du contexte sociopolitique du projet.

Des principes communs

Au-delà du seul désir de voir réussir le projet, l'unification de l'équipe, de ses messages et de ses actions requiert :

- Une adhésion à des **valeurs communes** de respect, d'ouverture et de transparence. Cette adhésion n'est pas toujours entièrement acquise dès le départ. Mais, au minimum, les principaux décideurs doivent reconnaître la pertinence d'une approche fondée sur ces valeurs et accepter les changements qu'elle entraîne. Ces valeurs s'incarneront non seulement dans la démarche de médiation, mais aussi dans chacun des choix du projet. Par exemple, le respect de la communauté impose la sélection d'équipements et de procédés sécuritaires, réduisant les nuisances de toutes sortes.
- L'adoption, comme principe d'intervention, d'une **attitude proactive** dans tous les aspects de la gestion du projet, incluant ses communications et ses relations avec la collectivité. Dans une société caractérisée par l'information, la participation et le changement, privilégier le silence, l'attentisme ou la passivité mène fréquemment à l'échec;
- Une **rigueur** dans l'action, s'appuyant particulièrement sur un souci **de cohérence** de la démarche, de ses messages et de ses interventions, de même que sur des mécanismes de **suivi** qui permettent l'ajustement des travaux et le respect des engagements pris.

Les forces poussant à la transparence selon David Ticoll

Les forces qui amènent les organisations à faire preuve de transparence sont de quatre types :

1. **Politiques** (démocratisation, lois et règlements, gouvernance globale, etc.);
2. **Économiques** (exigences de la mondialisation, du développement durable, etc.);
3. **Sociales** (société civile, préoccupations environnementales, connaissances scientifiques, etc.);
4. **Technologiques** (omniprésence, instantanéité, accessibilité, mobilité, etc.).

Dans Ticoll (2006) et Tapscott et Ticoll (2003)

La composition de l'équipe

De façon plus concrète, l'approche intégrée et le respect de ses valeurs s'incarnent par :

- La constitution, dès la planification du projet, d'une **équipe multidisciplinaire** où des experts en études sociopolitiques et en communication se joignent aux ingénieurs et aux analystes financiers;
- La désignation, au sein de cette équipe, d'un **facilitateur qui veille à l'intégration des valeurs et de la démarche**. Ses fonctions-clés et les aptitudes qu'elles requièrent font l'objet du chapitre suivant.

L'analyse du contexte sociopolitique

L'analyse du contexte est la toute première tâche d'une équipe ICP. Elle commence dès la réflexion sur les critères de choix des sites. Elle identifie déjà à cette étape plusieurs parties prenantes à informer au tout début de la démarche (élus, groupes communautaires, etc.). Elle est enrichie et mise à jour au fur et à mesure de l'évolution du projet. Cette analyse sociopolitique approfondie, qui sera détaillée au Chapitre 7, en relation avec l'élaboration du schéma d'accord, comprend :

- L'identification des **parties prenantes** et de leurs **préoccupations**;

Parties prenantes

Correspondant à l'anglais *stakeholders*, littéralement « qui ont un intérêt », les parties prenantes peuvent être définies comme : « *tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984). Elles peuvent donc :

- Avoir du pouvoir sur le projet ou être simplement touchées par celui-ci;
- Être externes à l'organisation ou internes;
- Interagir volontairement avec celle-ci ou être involontairement associées au projet.

- L'analyse du **milieu**, de ses problématiques et de ses atouts. Elle peut inclure des considérations historiques, environnementales, de santé publique, de sécurité et de sûreté, des questions d'aménagement du territoire ou de nature des sols aussi bien que des aspects financiers, politiques, sociaux, légaux, médiatiques et organisationnels;
- L'examen des **enjeux** en cause, dont ceux liés à la réputation de l'initiateur ou à la sécurité de la technologie prévue.

Ces éléments sont le fondement sur lequel s'appuient les diverses interventions de l'équipe. Ils sont le fil conducteur de ses actions. L'analyse du contexte sert notamment de base à :

- L'évaluation de la pertinence et de la faisabilité de chaque option envisagée, par exemple en matière de localisation du projet ou de technologies à utiliser. Dans le cadre de ces **diagnostics**, l'analyse du contexte vient compléter les études techniques, économiques et réglementaires en y intégrant une dimension d'acceptabilité sociopolitique.
- L'élaboration d'un **plan d'action**, souple et à adapter à l'évolution du projet, fixant les orientations maîtresses du processus de médiation. Il inclut généralement :
 - Un **plan d'information et de communication** visant à transmettre des renseignements à la fois complets, simples et factuels dans un climat serein. Il sera abordé plus en détail

dans le cadre de la troisième règle, sur la chronologie des actions.

- Un **plan de médiation**. Il définit les mécanismes de consultation et de participation à établir pour mieux cerner les préoccupations et enjeux de la collectivité et pour identifier avec celle-ci les mesures d'atténuation, d'amélioration, de concertation et de suivi susceptibles de mener à un schéma d'accord permettant l'implantation du projet. Il en sera particulièrement question au septième chapitre, sur l'approche « gagnant-gagnant ».
- Les **modalités organisationnelles** du processus. Elles couvrent les aspects administratifs de la démarche (budget, contrats, etc.) et les structures à mettre en place. Par exemple, elles peuvent prévoir la formation d'un comité de stratégie avec les décideurs, d'un comité de concertation avec la communauté ou d'un comité de liaison avec le personnel.

Bref, l'approche intègre une démarche de médiation sociopolitique à chaque étape et à chaque dimension d'un projet. Elle rejoint en cela l'approche de développement durable, qui « *prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement* » (Gouvernement du Québec, 2006).

L'approche ICP : quelques cadres d'application:

- L'implantation de projet;
- La gestion de crise (dont le « NIMBY »);
- L'aménagement du territoire et le développement local;
- La gestion environnementale (incluant la gestion du risque);
- L'étude environnementale (et son processus d'examen);
- Les relations avec les collectivités (*community outreach*⁸);
- L'intégration de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise);
- Les changements organisationnels;
- L'amélioration des politiques et programmes.

⁸ Ou *sensibilisation de la communauté*. Sur ce sujet, voir l'ouvrage de Covello et autres (1990).

Un défi : l'adhésion réelle aux valeurs

L'adhésion réelle de l'équipe à **des valeurs de respect, d'ouverture et de transparence** est l'aspect le plus central de l'intégration et du succès de l'approche. Ces valeurs doivent être maintenues même dans le cas où un projet fait face à une opposition virulente. Le directeur du projet et les responsables de la médiation sociopolitique, particulièrement le facilitateur, ont donc un rôle actif à jouer au sein de l'équipe pour rappeler ces valeurs et faire en sorte qu'elles se traduisent dans toutes les interventions. Au besoin, il peut être nécessaire d'écarter certaines personnes dont les attitudes ou les comportements nuisent à la cohésion de la démarche.

Un exemple : les stations d'épuration de la Communauté urbaine de Québec

Les dirigeants de la Communauté urbaine de Québec (CUQ) ont été surpris de l'opposition déclenchée par le projet d'implantation de stations d'épuration des eaux usées à Sainte-Foy et à Beauport. Comme l'expliquait le Président de la CUQ de l'époque : « *Je ne croyais pas encore à la nécessité d'informer en détail les gens, puisque le projet était bon* » (Vézina, 1991) et que la population appuyait les efforts de dépollution du fleuve Saint-Laurent.

LE SOLEIL

Processus de consultation qualifié de futuriste

Voilà le titre qui coiffait l'article du quotidien local (Gagné, 1984) au sujet du processus suivi.

La présidente du Comité de citoyens de Sainte-Foy y voyait un processus qui marquerait à l'avenir les relations entre les administrations municipales et les citoyens. Elle soulignait que : « *c'est la première fois que les ingénieurs et les citoyens se mettent autour d'une même table pour étudier un mégaprojet* » et qualifiait l'exercice de « *difficile, exigeant, mais combien enrichissant* ».

Toutefois, aucune des collectivités visées ne voulait accepter un centre de traitement des eaux usées sur son territoire.

Des citoyens, s'inquiétant particulièrement des conséquences de la proximité de ces usines sur leur santé, se présentèrent en masse à l'assemblée de l'Hôtel de Ville de Sainte-Foy et le projet de 230 millions de dollars fut paralysé.

La Communauté urbaine a alors décidé de faire une étude d'impact exhaustive, incluant un nouvel examen des choix de sites, suivie d'audiences publiques indépendantes. La firme sélectionnée pour réaliser l'étude intégrait des spécialistes de la médiation sociopolitique. Ils recommandèrent une approche **d'information, de consultation et de participation**.

Les citoyens, les élus municipaux et les groupes d'intérêt ont donc été associés à l'examen des critères de choix de site⁹ dans le cadre de cette étude d'impact.

Extrait du Tableau 4 de l'étude du Groupe Poulin, Thériault Ltée				
REPARTITION DU POINTAGE ET DE LA PONDERATION ATTRIBUES A CHACUN DES CRITERES D'EVALUATION				
A- Préoccupations d'ordre environnemental				
CRITÈRES		POINTAGE		Facteurs de pondération (sur 100)
	1	5	10	
	Situation moins recherchée	Situation intermédiaire	Situation préférable	
A1 : Éviter les sites à valeur écologique, esthétique ou récréative exceptionnelle	Présence de tels sites	--	Absence de tels sites	
A2 : Éviter les secteurs habités, et plus particulièrement les secteurs situés dans l'axe des vents dominants				
• distance du plus proche secteur habité.	300 à 599 m.	600 à 999 m.	1 km ou plus	
• distance du plus proche secteur habité situé dans l'axe des vents dominants	300 à 599 m.	600 à 999 m.	1 km ou plus	
A3 : Rechercher les secteurs à zonage industriel	Autres catégories (résidentiel, agricole, etc.)	Industriel (en partie) ou commercial	Industriel seulement	
A4 : Rechercher la moyenneté de zones difficilement aliénables (autoroute, chemin de fer, etc.	Absence	Présence sur au moins une limite du site	Présence sur deux limites du site ou plus	

⁹ Incluant ceux qui sont énoncés dans le tableau lié à la présente note, reproduit dans le mémoire du Centre hospitalier de l'Université Laval et autres (1986).

Des visites d'usines d'épuration modernes ont également été faites. Le calendrier a été adapté pour favoriser la participation à des rencontres d'information et d'échanges qui ont mis en présence, dans un cadre informel, des citoyens, des spécialistes de la santé, des technologues, des toxicologues, des urbanistes et des économistes

Règle 1 : une mise en situation

Dans ce résumé du cas de la CUQ, on peut déjà relever certains des facteurs à succès communs à la plupart des projets controversés qui ont réussi à s'implanter.

Lesquels pouvez-vous identifier?

*DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE AUX QUESTIONS DE CHACUN DES
EXERCICES SONT PROPOSÉS À L'ANNEXE 2*

Règle 2.

L'apport d'un facilitateur impartial

En résumé

Une approche de médiation nécessite l'apport d'une ressource dont le rôle est de faciliter le dialogue et de favoriser la recherche de solutions. Cet « agent neutre » doit non seulement maîtriser la démarche, mais aussi — et peut-être surtout — posséder des qualités personnelles d'intégrité, d'ouverture et de respect lui permettant d'aborder le dossier avec impartialité et d'établir une crédibilité et des relations de confiance avec la communauté.

Un facilitateur : pourquoi?

Facilitateur

En s'inspirant du terme anglais « *Facilitator* », associé à la coordination ou à l'orientation d'un groupe, ainsi qu'aux notions de catalyseur, d'animateur ou de conciliateur, un facilitateur pourrait être défini comme :

Une personne qui, par ses attitudes et interventions, suscite chez les acteurs d'un processus de concertation des comportements visant la recherche de solution et l'atteinte des objectifs d'un projet.

Dans une société diversifiée, un projet fera nécessairement face à des intérêts divergents et, lorsqu'il touche au milieu de vie des citoyens, à des émotions profondes. Sans agent modérateur, les positions auront tendance à se polariser et les parties à s'éloigner. La méfiance et la dramatisation empêcheront une véritable communication, pourtant essentielle à la compréhension d'un projet et à son acceptabilité par le milieu.

La présence d'un intermédiaire capable de comprendre les préoccupations et les intérêts des diverses parties prenantes, tout en maintenant un climat favorable aux échanges est en conséquence une fonction centrale de l'approche ICP. Ce rôle stratégique est toutefois

Un facilitateur impartial

exigeant : « *l'approche du conseiller doit toujours se fonder sur la transparence, la participation, la concertation et le respect de tous les intéressés* » (D. Roy, 1990).

Or, dans plusieurs projets, le porte-parole ou les représentants de l'organisation sont encore les seuls points de contact avec la communauté et les médias. Pourtant, les fonctions et les compétences d'un facilitateur et d'un porte-parole ou d'un représentant sont bien distinctes. Le porte-parole est recruté essentiellement pour ses qualités de communicateur et sa maîtrise du domaine de l'information, de ses règles et de ses outils. Les représentants sont surtout choisis pour leur expertise technique, leurs capacités de gestion, leur notoriété ou leur réseau politique. Le facilitateur, pour sa part, n'est pas dans une relation d'autorité, de persuasion ou de tension avec les médias ou la communauté. Au contraire, il doit pouvoir établir un rapport humain authentique avec toutes les parties, faire le pont entre elles avec empathie, patience, impartialité et honnêteté, dédramatiser et rendre les échanges les plus constructifs possible. Au sein de l'équipe, le facilitateur est le pilier d'une approche ICP. Il en assure la cohérence et l'intégrité. Il en est l'animateur et, en tant que tel, il joue un rôle central d'agent de changement.

Les fondements de la relation de confiance selon Vincent T. Covello

La confiance est fondée sur :

- La perception de la considération et de l'empathie;
- La perception de la compétence;
- La perception de l'honnêteté, de l'ouverture;
- La perception du dévouement, de l'engagement.

Covello, Donovan, Slavick et la Chemical Manufacturers Association (U.S.), (1990)

Un facilitateur : comment?

La désignation d'un facilitateur est l'une des premières mesures à mettre en place dans une démarche de médiation. Cette personne doit disposer à la fois d'une combinaison de compétences spécifiques et d'un statut particulier au sein de l'organisation, qui lui permettent d'assumer des tâches variées. Ces compétences, ce statut et ces fonctions font l'objet des sections suivantes.

Des compétences humaines

Dans le cas d'un facilitateur, contrairement à beaucoup d'autres fonctions dans une organisation, les compétences centrales sont des savoir-être c'est-à-dire une combinaison de traits de personnalité, d'attitudes et de valeurs qui le rendent apte à interagir avec une vaste gamme d'acteurs dans un grand nombre de contextes. En fait, il doit combiner :

- Des **qualités** personnelles favorisant le dialogue et la conciliation. On lui demandera notamment d'être tolérant, ouvert, transparent, honnête, à l'écoute, attentif, calme, respectueux, équitable, empathique, disponible et souple;
- Une adhésion profonde aux **valeurs** sur lesquelles se fonde la démarche, qu'il incarne à la fois par ses qualités (de respect, d'ouverture et de transparence) et par ses interventions.

Ainsi que :

- Des savoir-faire en matière **de relations humaines et de communication** (capacité de vulgarisation, d'analyse et de synthèse, de compréhension, etc.), tant formelles qu'informelles.
- La **maîtrise** des divers éléments d'une méthode de concertation et le jugement nécessaire pour les utiliser correctement.

Dans la plupart des projets, les fonctions de facilitation sont assumées par une seule personne. Lorsque la taille ou la complexité d'un projet le justifie, elles peuvent être réparties entre plusieurs individus qui partagent ces qualités et cette adhésion aux valeurs, mais sont complémentaires en termes de savoir-faire et de connaissances de l'approche.

Un statut d'agent neutre

Dans une équipe, la plupart des rôles (de direction, d'administration, d'analyse technique ou financière, etc.) peuvent être exercés par des ressources internes à l'organisation. Les fonctions du facilitateur font toutefois exception. Celui-ci doit en effet répondre à une autre exigence :

- Faire preuve d'une **attitude** neutre à l'égard du projet et des discussions qui l'entourent.

Or, dans presque tous les cas, ce dernier critère ne peut être satisfait par un employé de l'organisation, qui sera difficilement perçu comme

Un facilitateur impartial

impartial. Le rôle de facilitateur, cet « agent neutre », est donc généralement confié à une ou des **ressources externes spécialisées**. Ce tiers indépendant peut être recruté par l'initiateur du projet ou par l'une des organisations qui lui sont associées, par exemple une agence gouvernementale. Idéalement, le choix du facilitateur devrait être fait en consultation avec un comité multipartite, représentatif des parties intéressées, ce qui contribuera à la crédibilité de ses interventions dans la communauté.

Des fonctions diversifiées

« Selon le contexte, la nature et la complexité du processus, du projet ou de la problématique, le facilitateur-médiateur assume diverses fonctions de coordination, de suivi, d'animation (seul ou en tandem), de médiation, etc. » (Godin et autres, 2003). Généralement toutefois, il assume quatre grands rôles :

Agent neutre	Porte attention aux intérêts et besoins des divers participants, valide les compréhensions, résume le cheminement.
Agent médiateur	Absorbe les points de tension, intervient pour prévenir les conflits, permet un rythme d'échange approprié à chacun, complète l'information par des avis externes, aide à trouver des moyens et solutions pour faciliter le rapprochement.
Agent de suivi	Capte les questions essentielles, recherche les données désirées, fait le lien avec l'équipe de projet, échange entre les réunions avec les divers intervenants afin de compléter l'information et de fournir des précisions, rédige des comptes-rendus signifiants et effectue un suivi continu des événements.
Agent animateur	Facilite le partage d'information, l'échange, l'apprentissage et le travail en commun, anime des rencontres, communique dans un langage accessible.

Le facilitateur participe généralement à :

Implanter un projet : 7 règles

- L'analyse du contexte, en veillant particulièrement à ce que toutes les parties prenantes et l'ensemble des points de vue, enjeux et préoccupations soient examinés;
- L'identification des besoins d'information;
- La recherche et la vulgarisation de matériel, notamment de sources scientifiques et techniques, pouvant répondre aux interrogations soulevées;
- La préparation de documents et de sites d'information, entre autres de type « questions et réponses »;
- L'organisation de rencontres et de kiosques ou la mise en place d'autres moyens numériques ou traditionnels favorisant l'interaction sur le projet;
- Le plus souvent, l'animation de ces occasions d'échange;
- La coordination des comités mixtes;
- La formation des intervenants à la démarche de concertation, en vue de permettre le transfert de l'approche et le développement de l'autonomie de ceux qui y contribuent;
- La prestation de conseils aux responsables du projet pour améliorer la compréhension des enjeux perçus par la communauté, le processus suivi pour y répondre et la recherche de compromis;
- La présence aux audiences publiques et la participation à l'analyse de leur déroulement;
- La recommandation de solutions et les négociations nécessaires à leur acceptation.

En résumé, il joue un rôle d'accompagnement de toute la démarche, qui en fait **l'acteur central de l'élaboration du plan de médiation et de la conciliation** qui y est liée. Son rôle s'exerce en trois temps :

- En début de processus, il contribue surtout à **l'identification et à l'analyse** des préoccupations et des attentes.
- Par la suite, il agit principalement comme **agent de liaison ou d'accompagnement**, facilitant le dialogue avec la communauté.
- En fin de processus, lorsque les mécanismes d'information et d'échange sont bien rodés, il veille à la **formation et au transfert** de l'expertise, de façon à ce que l'organisation puisse, sans lui, poursuivre ses interactions avec le milieu selon les principes établis.

Un facilitateur impartial

Son apport tient à la fois à des rôles formels comme ceux ci-dessus et à un ensemble d'interventions plus informelles, fondées sur une connaissance personnelle des acteurs et le maintien de relations cordiales avec ceux-ci.

Il s'agit d'un nouveau rôle, complémentaire aux fonctions traditionnelles en implantation de projet et en affaires publiques, un rôle centré sur la liaison avec la communauté et le rapprochement des parties.

Un défi : la neutralité du facilitateur

Idéalement, les coûts associés à l'apport d'un facilitateur devraient être pris en charge par un organisme indépendant. Mais c'est rarement possible et, à défaut de mieux, c'est souvent l'initiateur du projet qui le recrute. Son impartialité, réelle et perçue, peut en conséquence être mise en cause. Le facilitateur doit donc, d'une part, veiller à conserver le respect de l'équipe tout en soulevant avec objectivité ses lacunes et des moyens d'y remédier. D'autre part, il doit s'attendre à une méfiance de la part de la communauté, méfiance qui devrait s'estomper avec le temps, lorsqu'il aura démontré son professionnalisme et l'apport qu'il peut faire à l'amélioration du projet. Bref : « *son travail de modérateur, de coordonnateur, de vulgarisateur aussi, ne sera efficace que dans la mesure où il sera loyal envers toutes les parties* » (D. Roy, 1990) et perçu comme étant sans parti pris.

Un exemple : des facilitateurs à l'Association industrielle de l'est de Montréal (AIEM)

Lorsque l'Association industrielle de l'est de Montréal (AIEM) fut créée, en 1960, elle regroupait 16 entreprises de ce secteur. Celui-ci accueillait à l'époque la majeure partie de l'industrie lourde de l'Île. Devant les enjeux liés à la qualité de l'air et des eaux de la région, l'organisme se donne d'abord une vocation scientifique et technique en environnement.

À partir des années 1990, sous le leadership de Pierre Frattolillo et de la Ville de Montréal-Est, l'AIEM joue un important rôle de concertation entre les acteurs du milieu en matière de gestion de risques d'accident industriel¹⁰.



Comme le dit Pierre Frattolillo (dans l'émission "Vert tendre", 2010) : *« On a réalisé à un moment donné qu'on ne pouvait pas opérer comme on opérait en 1950 et en 1960, ça c'était clair [...] Il fallait vraiment échanger avec notre milieu pour comprendre ce que lui désirait puis lui faire comprendre aussi ce que nous on vivait »*. La catastrophe de Bhopal en 1984 a été, comme il le dit *« un des points d'inflexion »* qui a contribué à cette prise de conscience.

C'est donc dans l'est montréalais, en 1995, que le premier CMMI (comité mixte municipal-industriel) est mis en place de façon volontaire. Dans sa démarche de rapprochement avec la collectivité, l'AIEM ajoute, en 1997, un groupe de travail avec les citoyens. Il s'élargit et devient, en 2001, le Comité de liaison de l'industrie et de la communauté (CLIC-AIEM), un mécanisme régulier d'information et d'échanges¹¹.

C'est que, comme le précise André Brunelle de ParaChem, Président de l'Association : *« D'emblée, les industriels et les citoyens se disaient : il faut être capable de se parler et c'est ce qu'on a réussi à faire »*. Pour Bruce Walker du groupe environnemental STOP, le Comité est un forum pour poser des questions. Pour la citoyenne Johanne Cardin, il s'agit d'une occasion de répondre au besoin des résidents qui souhaitent obtenir des explications mieux vulgarisées. Chacun y trouve des avantages. Par exemple, Yves Bourassa de la Ville de Montréal y voit des bénéfices mutuels : *« Le Comité nous a aidés parce qu'on a pu partager l'information [...] ça nous a permis une meilleure collaboration, un appui des citoyens, des groupes de pression et puis des industriels »*. Il fait ressortir également l'intérêt des valeurs qui y sont véhiculées.

¹⁰ Exemple d'installations présentes à Montréal-Est. Photo de L. Audet, septembre 2013.

¹¹ L'historique et les réalisations de ce comité sont résumées dans AIEM (2009).

Un citoyen, Maurice H. Vanier, Président d'Initiatives citoyennes en sécurité civile de l'Est de Montréal, témoigne, dans son blogue « L'Empêcheur », en 2011, des progrès accomplis, dont l'élimination de risques importants. Selon lui, l'attitude des personnes en cause a été centrale dans la réussite de ces efforts de concertation. Il écrit que : « *On peut sans exagérer qualifier de « colossal » le travail de médiation sociopolitique qu'ils ont accompli chez nous* ».

Il souligne l'apport de la facilitatrice mandatée par l'AIEM, Mariette Tremblay, conseillère en communication environnementale, de formation scientifique, dans divers comités et projets. Il cite : « *Ses grandes qualités personnelles d'écoute attentive et de conversation attachante sans aucune discrimination des uns envers les autres* » qui « *lui ont permis de garder « sécuritaire » la première ligne de protection de la crédibilité des entreprises industrielles* ». Il conclut en traitant de « *l'exceptionnel apport* » et de « *l'empreinte des convictions* » de Pierre Frattolillo et de Mariette Tremblay dans « *l'empreinte réussie chez nous de l'acceptabilité sociale des entreprises industrielles* ».

Règle 2 : une mise en situation

À partir des éléments évoqués dans ce cas et dans ce chapitre, en vous aidant au besoin des exemples des chapitres suivants, particulièrement celui de la Règle 6 sur la présence-terrain, **rédigez un appel de candidature** détaillant les caractéristiques recherchées pour le poste de facilitateur de votre projet.

Quelles seraient vos exigences essentielles?

Quelles autres qualités, connaissances ou expériences souhaiteriez-vous?

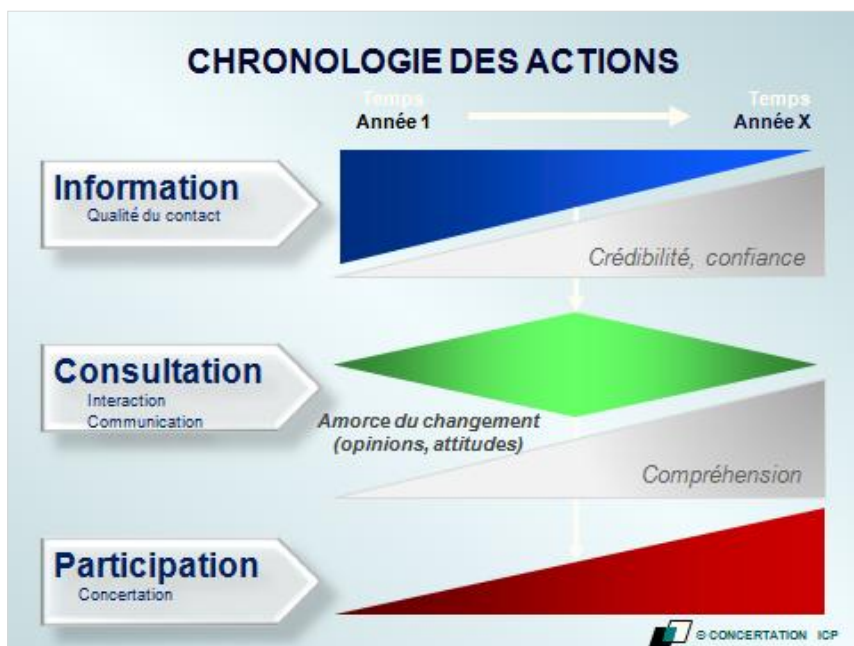
Règle 3.

La chronologie des actions

En résumé

La chronologie des actions, un des principaux fondements de la méthode ICP, fait référence à trois postulats. Premièrement, que la collectivité (gouvernements, citoyens, groupes et médias) doit être associée à l'implantation d'un projet. Deuxièmement que cette association de la communauté au projet repose sur trois volets distincts : l'information, la consultation, et la participation (ICP). Troisièmement, que l'accent mis sur chacun de ces volets évolue en cours d'implantation.

Au départ, la démarche nécessite un vaste effort d'information, volet qui constitue en quelque sorte l'assise des deux suivants.



La chronologie des actions : pourquoi?

L'approche prédominante de l'implantation de projets a longtemps été – et est encore trop souvent – celle que décrivait Ducsik (1978, cité dans ISWA Working Group on Communication and Social Issues 2004), soit, dans l'ordre : **décider, annoncer, défendre.**

***"Research demonstrates that NIMBY reactions are greater when the local stakeholders lack participation in the proposed project, lack accurate information about the clients and/or the problems they face, and fear for their safety"*¹²**

U.S. Bureau of Justice Assistance et autres,
2011 résumant les conclusions de Dear
(1992) et de Wynne-Edwards (2003)

Dans un tel processus, à sens unique, la communauté n'a pas vraiment de rôles. Si elle souhaite que le projet soit amélioré, elle n'a d'autres choix que de s'y opposer. Il y a donc confrontation, souvent dans un cadre légal ou réglementaire. Or, le système judiciaire est conçu pour déterminer des gagnants et des perdants. Il ne favorise pas, dans la plupart des cas, la recherche de

compromis où tous peuvent obtenir certains correctifs.

En fait, dans des sociétés démocratiques formées de citoyens à la fois scolarisés et informés, ne pas faire participer ceux-ci aux décisions qui les concernent est, en soi, une façon de faire couramment perçue comme outrageante, pouvant provoquer ou nourrir l'affrontement. À l'inverse, une démarche inclusive donne accès à un riche bassin d'idées susceptibles de bonifier le projet et aide à construire des relations communautaires solides sur lesquelles il pourra compter à long terme. Une approche ouverte ne garantit pas le succès. Toutefois, une démarche fermée constitue un motif de rejet et une cause fréquente d'échec.

L'approche ICP suppose donc l'utilisation de divers niveaux ou modalités de communication : l'information qui vient expliquer le projet, la consultation, qui se met à l'écoute du milieu et la participation, où s'instaure un dialogue, un échange sur les préoccupations et leurs solutions.

¹² La recherche démontre que les réactions de type « Pas dans ma cour » sont accrues quand les parties prenantes locales ne participent pas suffisamment au projet envisagé, manquent d'information précise sur les clients et/ou les problèmes auxquels ils sont confrontés (l'auteur traite ici de projets d'hébergement), et craignent pour leur sécurité.

APPROCHE TRADITIONNELLE	APPROCHE D'OUVERTURE
<i>Stratégie de communication</i>	<i>Selon le niveau d'engagement Information... consultation... participation...</i>
Principaux outils : • Études de marché • Marketing • Publicité • Lobbying • Communication corporative • Relations formelles	Principaux outils : • Présence d'un facilitateur • Mécanisme de consultation • Interaction directe • Brochures, bulletins, lettres, communiqués • Site Web, Internet et réseaux sociaux • Rencontre d'information et d'échanges • Groupe de travail • Comité de concertation, forum de liaison • Processus consensuel • Réseaux informels • Coordination et suivi • Partenariats
Considérations : L'organisation	Considérations : Le niveau sociopolitique
Exemples de considérations : • Marketing (produits, services, clients) • Planification d'affaires • Localisation de site • Approvisionnement, transport	Exemples de considérations supplémentaires : • Environnement, santé, sécurité • Développement durable • Participation du milieu • Relations avec les employés • Gouvernance des entreprises

La règle de la chronologie des actions fait pour sa part référence à la dimension temporelle de ces trois modalités, à l'importance à donner à chacune selon l'évolution du processus d'implantation du projet.

Elle présuppose que, pour stimuler une réelle participation à un processus conjoint, pour qu'un véritable dialogue puisse s'instaurer, il faut en quelque sorte adopter d'abord un « langage » commun, des références et une base de connaissances partagées. **L'insistance initiale doit donc être mise sur le volet information**, de façon à ce que toutes les parties disposent des mêmes renseignements complets, clairs et factuels sur le projet et ses impacts.

Ce volet est crucial, car c'est pendant cette phase active d'information que se créent les premières impressions, qui favoriseront ou non l'établissement d'un climat de confiance propice aux échanges. La crédibilité de l'organisation, de son porte-parole et du facilitateur, ainsi que la qualité des renseignements transmis en sont des éléments déterminants.

Cet accent de départ vise entre autres à clarifier, à expliquer, à vulgariser et à synthétiser la surabondance de données divergentes à laquelle la collectivité est confrontée, celle-ci étant assaillie comme l'écrivait déjà Alvin Toffler il y a trente ans : *« par des fragments d'images contradictoires ou déçus qui ébranlent nos vieilles idées, nous mitraillent sous forme de « blips » incohérents et désincarnés »* (Toffler, 1980).

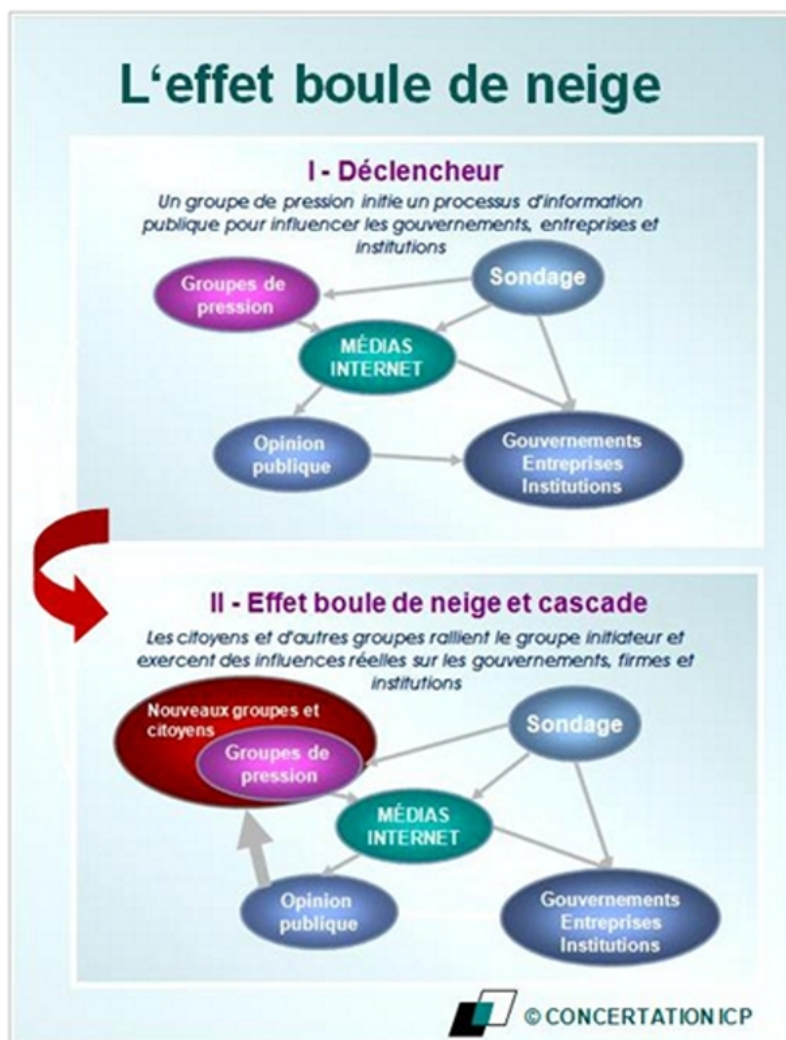
« Bien analysées et réfléchies, bien planifiées, bien orchestrées et bien suivies, les communications permettront aux divers intervenants (promoteur et parties prenantes) d'échanger et de se concerter véritablement en vue d'harmoniser les projets à leur milieu respectif et d'établir un consensus le plus large possible ».

Marie Beaubien. Étude de cas : Deux cas, deux résultats (2013)

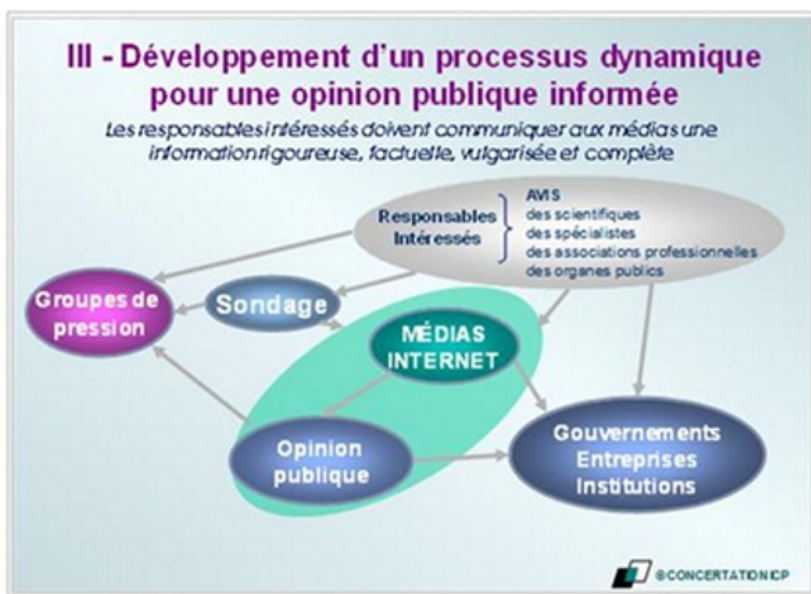
Le volet information cherche particulièrement « à éviter que des informations partielles et incomplètes, ou fausses soient véhiculées et que des mouvements d'opinions s'amorcent sur de fausses impressions » comme l'indiquait Jean Godin (dans Lapierre, 1987). Dans cet esprit, intervenir promptement auprès des médias traditionnels et au sein des réseaux sociaux permet de limiter l'effet boule de neige, ce phénomène par lequel les mouvements d'opinions, dans un contexte d'omniprésence, d'instantanéité et de « viralité » des médias, peuvent être rapidement amplifiés. C'est que, comme le montrent les schémas suivants, il arrive souvent qu'un élément déclencheur amène, par exemple, un petit groupe de pression à utiliser les médias pour diffuser ses préoccupations

Implanter un projet : 7 règles

(Schéma I). Cette action précoce oblige forcément les décideurs à réagir et influence d'autres segments de la population. Le groupe d'origine, fier de l'ascendant acquis, se mobilise davantage et s'élargit. D'un petit nombre au départ, il peut ainsi devenir rapidement un mouvement important. Sa notoriété s'accroît, comme sa couverture médiatique. On assiste alors au début de la cascade ou de l'effet boule de neige dans l'opinion publique (Schéma II).



Cependant, même s'il est nécessaire d'intervenir promptement auprès des médias et des groupes pour contrer ce phénomène, l'information unidirectionnelle — ou les relations publiques telles qu'on les conçoit généralement — ne suffisent pas. Tout au long du processus, en plus de fournir de l'information de qualité, l'équipe du projet doit être à l'écoute du milieu, échanger avec celui-ci, d'abord pour mieux comprendre les enjeux et les préoccupations en cause, puis pour consulter plus formellement sur les façons d'y répondre (Schéma III). **Progressivement, l'accent évolue donc de l'information à la consultation.** Des pistes de solution sont identifiées. L'acceptabilité de la démarche et la crédibilité de l'organisation croissent.



Ce n'est que lorsque la relation de confiance est suffisamment établie que l'engagement à participer devient possible. C'est le principe de « **l'accord avant l'engagement** ». Les parties prenantes consentent volontairement à être associées à l'élaboration de solutions permettant de répondre aux diverses attentes et préoccupations, à l'implantation du projet ou à l'amélioration de son suivi plutôt que d'être placées devant des faits accomplis.

L'accent de la démarche est alors mis sur la participation. Les volets information et consultation se poursuivent en parallèle, selon les besoins. Dans une approche ICP, cette participation mène le plus souvent à une adaptation du projet en fonction d'un **schéma d'accord** avec la communauté. Il sera abordé de façon plus approfondie au chapitre 7.

Bref, le respect d'une chronologie dans l'action vise à ce que les citoyens soient d'abord bien renseignés (**information**), de façon à pouvoir faire des propositions concrètes pour améliorer le projet (**consultation**) et s'associer ensuite à son implantation et à son suivi (**participation**), au bénéfice tant de l'organisation que de la communauté.

La chronologie des actions : comment?

Le **volet information** commence par une réflexion approfondie menant à un **plan de communication** à la fois exhaustif et souple. Ce plan inclut notamment la préparation d'un document « **Questions et réponses** » qui sera étayé tout au long de la démarche. Il contient les principaux éléments du **dossier explicatif**¹³ de l'équipe. En matière de communication, l'approche privilégie :

- Un contact **étroit et proactif avec les médias**, locaux et nationaux, fondé sur la reconnaissance de l'importance de leur rôle social et la compréhension de leur fonctionnement. Cette reconnaissance n'est pas nécessairement acquise. L'équipe doit donc souvent, au départ, vaincre la résistance des promoteurs. Par crainte de la presse ou parce qu'ils espèrent pouvoir échapper au débat, ceux-ci préfèrent parfois se cantonner dans le silence. Or, qu'on le veuille ou non, les impacts et les risques d'un projet sont des sujets d'actualité qui attirent inévitablement les médias. C'est particulièrement le cas s'ils sont liés à des questions environnementales et de santé, pour lesquelles l'intérêt du public, dans la foulée d'événements comme Three Mile Island, Bhopal ou Fukushima, s'est considérablement accru. Il faut donc s'attendre et se préparer à cette couverture.

¹³ Sa formulation peut s'appuyer, entre autres, sur les conseils d'un ouvrage comme le « Petit guide d'argumentation éthique » (Métayer, 2010).

En ce qui a trait aux médias, les responsables du projet doivent entre autres « *être toujours disponibles et ouverts à ceux-ci [...] pour fournir l'information factuelle, donner le maximum d'information* ». Il faut aussi pouvoir intervenir rapidement auprès d'eux, de façon à : « *corriger toute nouvelle incomplète ou fausse qui apparaît* » (Jean Godin dans Lapierre, 1987). Afin de devenir pour eux une source d'information valable et les aider à réaliser leur mission, il importe par exemple de :

- Choisir avec soin un porte-parole crédible, dynamique et respectueux;
- Informer les médias de diverses façons par lesquelles ils peuvent le rejoindre en tout temps (téléphone mobile, fil Twitter, etc.);
- Initier et maintenir des relations régulières avec les journalistes assignés au dossier afin d'améliorer leur connaissance du projet et d'établir un lien de confiance;
- Veiller à ce que les renseignements donnés soient :
 - Factuels et complets;
 - Facilement utilisables. Ils devraient notamment être rédigés en style journalistique, dans un langage accessible au grand public, faire ressortir les messages-clés et être, chaque fois que possible, enrichis d'illustrations;
 - Généralement fournis de façon proactive, particulièrement aux journalistes-clés (journalistes locaux, spécialisés en environnement ou dans les domaines pertinents au projet, etc.).

« À l'ère où les médias sociaux font voyager l'information à la vitesse Grand V, force est de constater que ceux-ci peuvent rapidement faire dégénérer une situation et la rendre presque hors de contrôle. Même que face à une telle situation, le temps de réaction s'avère crucial : quelques heures sans réaction et celle-ci peut gravement en souffrir... comme votre réputation d'ailleurs! »

Nadia Seraiooco, Spécialiste en relations publiques, Grands Communicateurs, Conférence du
27 mars 2013

Implanter un projet : 7 règles

- S'assurer que leurs demandes de matériel complémentaire soient traitées rapidement, en prenant en considération leur heure de tombée ou délai de publication;
- Intervenir systématiquement, avec courtoisie, pour rectifier des éléments inexacts ou portant à confusion;
- Tenir compte des modes de fonctionnement différents des médias locaux, régionaux et nationaux de même que des diverses approches journalistiques.
- La **communication bidirectionnelle avec la communauté**. Elle permet de donner de l'information sur le projet, mais aussi de recueillir plus de renseignements sur les préoccupations et attentes de chacun ainsi que de mieux identifier les parties prenantes à inclure. Même lorsque l'objectif principal d'une activité est l'information, elle laisse place à la consultation. Autant que possible, l'échange se fait lors d'un contact humain réel, en face à face. Le projet doit en effet être incarné par des personnes et c'est avec celles-ci que la relation de confiance doit d'abord s'établir. Elle pourra cependant être supportée par les différents outils d'interaction du Web.
- L'**élargissement progressif du cercle des interlocuteurs**. Qu'ils aient ou non un pouvoir décisionnel sur le projet, les élus municipaux sont généralement — selon la nature du projet et son état d'avancement — les premiers leaders d'opinion qui doivent être contactés. D'une part, ils sont des leaders d'opinion centraux, qui pourront participer à la diffusion de l'information dans la localité. D'autre part, ils sont une source privilégiée de renseignements sur l'histoire et les caractéristiques de la communauté, comme sur les parties prenantes à rencontrer. Les autres élus et autorités administratives de la région sont aussi des incontournables. Mais les élus et dirigeants ne suffisent pas. Dans une société d'information et de participation, les groupes d'intérêts, les résidents et les médias doivent être étroitement associés à la démarche.
- L'organisation **d'occasions d'échange diversifiées**, incluant par exemple des kiosques dans les lieux publics, des assemblées de cuisine, des visites guidées de projets similaires, des forums de

La chronologie des actions

discussion, aussi bien que des réunions plus formelles, en comités structurés.

- Mais également la **mise à profit de toutes les opportunités d'interaction**. Elle repose sur la présence-terrain, la disponibilité et l'attitude proactive de l'équipe, abordées plus en profondeur au Chapitre 6. Chacun de leur passage dans le milieu est un moment privilégié non seulement pour répondre aux questions, mais aussi pour prendre l'initiative du dialogue, même en dehors d'un contexte formel de travail. Par exemple, une discussion avec un chauffeur de taxi, une serveuse ou un caissier offrent autant de possibilités de mieux comprendre les inquiétudes ou interrogations de la population et de contribuer à une meilleure information.

Le volet consultation enrichit progressivement les renseignements dont dispose l'équipe sur les préoccupations du milieu relatives au projet et sur les solutions souhaitées.

Communication et consultation : barrières et conseils, adaptés de Fisher et Brown

Trois barrières à une communication efficace

- Nous pensons que la discussion n'est pas nécessaire;
- Nous communiquons dans une seule direction;
- Nous transmettons des messages contradictoires.

Trois façons de renforcer la relation

- Toujours consulter avant de décider;
- Écouter activement;
- Planifier la communication afin d'éviter les messages contradictoires.

Pourquoi consulter

- Pour équilibrer l'émotion par la raison;
- Pour promouvoir une communication bidirectionnelle;
- Pour susciter davantage la confiance;
- Pour éviter de placer ses vis-à-vis devant des faits accomplis;
- Pour contribuer à l'acceptation.

Fisher et Brown (1989)

Implanter un projet : 7 règles

Il commence généralement par une **collecte plus informelle** de suggestions et de commentaires, dans le cadre des activités d'information tenues. Il est aussi fonction d'un élargissement graduel des interlocuteurs, menant à un approfondissement de la compréhension des enjeux.

Il est souvent suivi, dans la phase plus intensive de consultation, par des **ateliers semi-formels** où des mesures d'atténuation de chacune des inquiétudes soulevées sont proposées et discutées avec les membres de la collectivité et leurs représentants.

L'engagement de l'organisation : des questions inévitables

Dans le cadre de l'implantation du projet, l'organisation peut s'attendre à ce que les différentes parties concernées s'interrogent sur la nature de la démarche et le sérieux de son engagement. Elle doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

L'authenticité? *"Is it genuine?" Est-ce sincère?*

- Est-ce un exercice de relations publiques ou souhaitez-vous vraiment acquérir une meilleure connaissance du milieu et une perspective plus complète des intérêts, des préoccupations et des besoins?

Le niveau d'ouverture? *"Is it fair and well informed?" Est-ce équitable et complet?*

- Est-ce que la démarche prend en considération TOUS les acteurs sociaux concernés (directement et indirectement)?
- Est-ce que les processus internes et externes permettent à l'organisation d'avoir une bonne compréhension du projet, de ses impacts, et de ce que les intervenants en pensent?

L'utilité? *"What difference does it make?" Qu'est-ce que cela changera?*

- Qu'allez-vous faire à propos des préoccupations et des enjeux soulevés?
- De quelle façon la conduite du projet sera-t-elle influencée?
- De quelle façon votre organisation va-t-elle en bénéficier?
- Êtes-vous disposé à faire les ajustements qui s'imposent afin d'intégrer de nouvelles suggestions dans la planification et la réalisation du projet?

Adapté de AccountAbility, UNEP et Stakeholder (2005)

La chronologie des actions

Ces deux étapes, d'information et de consultation, devraient être, pour l'essentiel, complétées **avant les audiences publiques formelles** imposées par les organismes réglementaires. On pourra ainsi y déposer des pistes de solutions largement supportées par le milieu¹⁴.

L'importance du **volet participation** croît au fur et à mesure des progrès de l'intégration de l'organisation dans la communauté. Cette phase requiert du temps, puisqu'il faut qu'à terme chacune des parties prenantes réalise un gain acceptable. La participation peut prendre diverses formes, allant d'une influence limitée à une prise de décision commune. Généralement, elle repose sur la création d'un ou de plusieurs **comités de concertation et de suivis formels et publics**, formés de représentants des principaux intéressés. Ces comités sont le plus souvent animés par le facilitateur qui a accompagné l'implantation ou par d'autres personnes possédant les mêmes qualités.

La démarche est nécessairement itérative. Par exemple, une proposition de solution faite dans le cadre d'une étape sera progressivement enrichie et pourra être incluse dans un cycle ultérieur d'information et de consultation.

Jean Godin résumait ainsi la chronologie des actions et ses trois volets :

« Il est important de créer un climat, un mécanisme de participation, d'expression et d'échange authentique. La première étape — de dire M. Godin — consiste en des rencontres d'information, où les données factuelles du projet sont connues et expliquées aux citoyens, groupes et média par des spécialistes en ces domaines, afin de bien présenter les objectifs du projet.

La deuxième étape en est une de consultation et d'échange, sous la forme d'ateliers de travail, où sont recueillies les préoccupations des gens : d'autres scénarios ou d'autres solutions peuvent y être alors recommandés. C'est à ce niveau, où la confiance et la crédibilité sont établies, que le dialogue véritable débute.

Dans une troisième étape, lorsque les divers intervenants ont établi des rapports de confiance, la nature de la participation se transforme : « Il devient, nous dit M. Godin, évident pour nous, à quel moment le projet obtient un accord réel de la population. Lorsque les oppositions se font de moins en moins intenses,

¹⁴ Des exemples du matériel et des résultats d'une telle consultation sont présentés dans Tremblay (2005).

Implanter un projet : 7 règles

lorsque les rapports des médias sont assez positifs, lorsque les séances d'information sont très productives, c'est-à-dire lorsque les citoyens amènent des propositions intéressantes et que les exercices d'échange entre les spécialistes et les citoyens sont réels et constructifs : alors le projet est sur la bonne voie» (Lapierre, 1987).

Un défi : informer suffisamment tôt

Il est difficile de décider du moment où rendre un projet public. Souvent, ses initiateurs attendent de terminer les études de localisation et d'obtenir un certain soutien des autorités compétentes avant même de planifier une démarche d'information. Toutefois, le risque est alors grand que la rumeur ou les médias s'emparent du dossier avant qu'il ne soit annoncé. L'équipe se retrouve ainsi en mode réactif. Elle doit à la fois contrer des renseignements incomplets ou erronés et tenter d'établir une relation de confiance dans un contexte où sa transparence est clairement mise en doute.

La préparation de la démarche d'information et de consultation devrait plutôt être amorcée parallèlement à l'étude de faisabilité. De cette façon, à chaque étape, les membres de l'équipe sont appelés à s'interroger sur l'acceptabilité sociale des divers scénarios envisagés, à identifier les questions auxquelles ils seront soumis et les réponses possibles. En conséquence, ils sont non seulement en mesure d'informer adéquatement au meilleur moment, — généralement dès que le projet est jugé réalisable —, mais aussi capables d'écarter tôt des options irrecevables.

Un exemple : l'implantation d'une usine de traitement de résidus inorganiques à Blainville

L'implantation du centre de traitement de résidus inorganiques de Stalex à Blainville a été un processus déterminant dans la formalisation de la méthode ICP et de sa pierre d'assise, la chronologie des actions. Elle repose sur un constat fondamental **« L'information fait la différence ».**

C'était il y a 30 ans. Les termes de NIMBY ou de « Pas dans ma cour » venaient d'apparaître. Peu de projets y avaient fait face et les cas de ceux qui avaient réussi à trouver un terrain d'entente avec la communauté étaient rares et peu documentés. Pourtant, les mouvements écologistes, souvent lancés dans les années 1970, prenaient de l'ampleur. Les mobilisations citoyennes se multipliaient. Mais les gouvernements et les organisations commençaient à peine à réaliser que : « *L'opinion publique est devenue une force consciente d'elle-même* » (Soucy. D. Gagné, 1990).

Cette force, les résidents l'ont d'abord exprimée par des pétitions de plus de 5 000 noms à Blainville comme à Mascouche, les deux emplacements examinés en profondeur par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE, 1981). Pourtant, l'ouverture de Stablex en 1983 a été qualifiée dans les médias de « fête écologique ».

Jean Godin, qui a agi comme facilitateur dans ce dossier, énumère ses principaux facteurs à succès.



En amont :

- L'utilisation de critères de sélection de sites adéquats;
- Une volonté politique claire des trois paliers de gouvernement, particulièrement du ministre de l'Environnement du Québec de l'époque, feu Marcel Léger;
- Une philosophie de transparence, de disponibilité et d'ouverture de la part de Stablex et des administrations.

Durant l'implantation, il souligne l'exercice d'un rôle proactif de la part du promoteur, de la municipalité et du gouvernement provincial, incluant :

- La présence sur le terrain, à Blainville, des fonctionnaires et des conseillers;
- Plusieurs rencontres d'information avec les médias;

- La participation d'une équipe gouvernement-entreprise lors de colloques scientifiques, de kiosques publics, de lignes ouvertes;
- Une variété de réunions formelles et informelles (environ 50);
- La formation d'un comité de liaison comprenant des élus municipaux, des fonctionnaires du ministère de l'Environnement et des représentants des groupes locaux;
- Des études complètes pour répondre aux préoccupations des résidents, par exemple sur les risques de contamination découlant de la perméabilité du sol et sur la question du transport;
- Une visite d'un centre similaire par des délégués des gouvernements, des médias et des citoyens;
- Des mesures de mitigation adéquates comme l'ajout d'une bretelle d'autoroute, l'aménagement paysager du site, la présence en permanence d'un inspecteur du ministère de l'Environnement, des contributions gouvernementales facilitant la création d'un parc industriel et la participation de l'entreprise aux études du Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ) dans le domaine.

Quelques années plus tard, le maire de Blainville résumait l'évolution qui s'était faite. *« Au début, nous étions plutôt rébarbatifs à l'idée de l'implantation de l'usine Stablex dans notre localité. Cependant, après s'être informés plus en profondeur et avoir effectué un voyage en Angleterre, nous avons rapidement modifié notre impression. Un comité de citoyens a été formé pour suivre le dossier. Stablex a fortement contribué au développement industriel et domiciliaire [...] J'ai été réélu par acclamation au scrutin suivant de peu l'arrivée de Stablex »* (Longtin, 1989).

Règle 3 : une mise en situation

Vous rédigez le document « *Questions et réponses* » d'un projet comme Stablex.

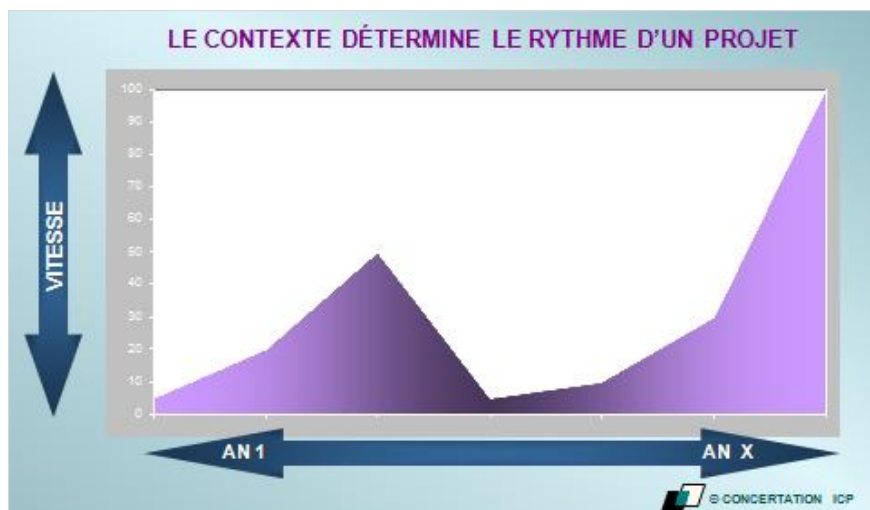
Quelles sont les questions essentielles auxquelles vous devez répondre?

Règle 4.

Le respect du rythme d'avancement

En résumé

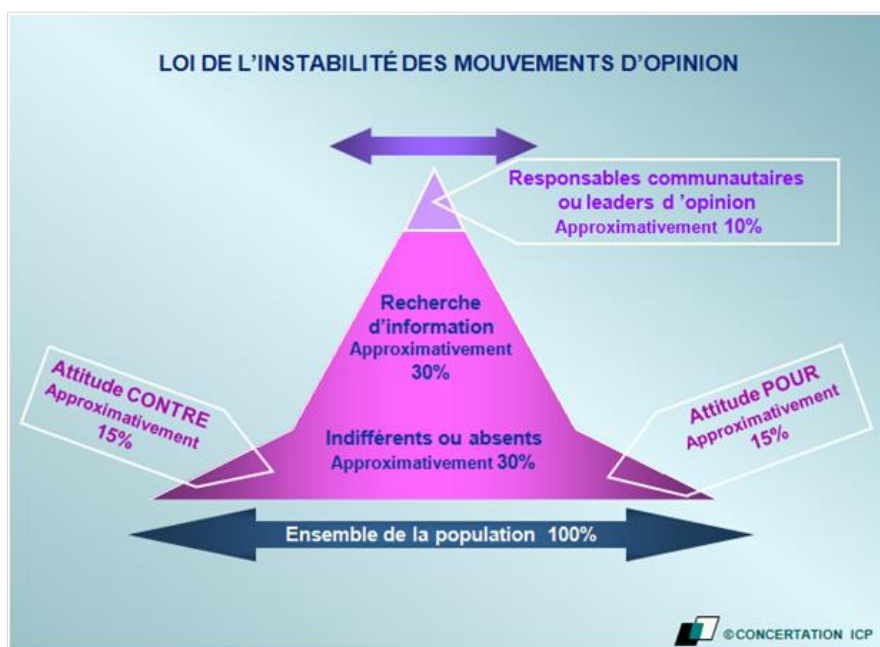
L'échéancier d'un projet qui a des incidences sociopolitiques ne peut être rigide. Il doit pouvoir s'ajuster au rythme de compréhension et aux besoins de consultation de la communauté, comme aux autres changements du contexte.



L'équipe devra parfois ralentir, — par exemple pour intensifier les efforts d'information —, pour ensuite accélérer, en fonction des consensus établis. La planification du projet requiert donc de la souplesse et de l'adaptabilité afin de tenir compte des imprévus et des attentes relatives tant au projet qu'au processus.

Le respect du rythme d'avancement : pourquoi?

L'opinion publique **ne progresse pas de manière linéaire**. Elle fluctue au gré des événements et des informations qui circulent. Il suffit de penser aux vagues électorales pour constater à quel point elle peut changer de façon majeure et rapide. C'est ce que l'équipe ICP appelle la **Loi de l'instabilité des mouvements d'opinion**. Elle postule que, bien qu'une part de la population soit ancrée dans ses positions pour ou contre un projet, l'opinion d'un grand nombre — représentant souvent de 30 % à 50 % du public visé — variera dans le temps. Les interventions faites par l'organisation influenceront bien sûr cette opinion. Mais elle sera aussi fonction de phénomènes externes, que ce soit des prises de position des diverses parties, des actions des groupes en présence ou des incidents survenus ailleurs, même dans des contextes ou des industries tout à fait différents. De même, l'opinion publique peut être vulnérable aux fausses informations et aux rumeurs, maintenant propagées à la vitesse de l'éclair par les médias sociaux. De plus, les acteurs peuvent changer, notamment à la suite d'élections. L'équipe doit alors reprendre ou moduler des éléments de la démarche.



Implanter un projet : 7 règles

Bref, l'environnement sociopolitique d'un projet évolue continuellement et l'équipe doit pouvoir réagir et s'adapter au contexte changeant, particulièrement au rythme du cheminement de la communauté. Nous le réitérerons souvent : la crédibilité et la relation de confiance que l'organisation développera en sont des éléments déterminants. Or, comme l'explique Vincent Covello¹⁵, en se fondant sur des sondages, études de cas et recherches expérimentales, la confiance se construit dans le temps. Ajoutons qu'elle fluctue aussi en fonction des événements, comme les autres perceptions et opinions, et qu'il faut parfois la reconquérir, par exemple après une déclaration malheureuse ou un incident.

Les auteurs du cas de la société Fortune (2011) résument bien l'importance du temps dans le processus d'implantation. En parlant de l'engagement soutenu et intensif nécessaire, ils indiquent qu'il ressemble beaucoup plus à un marathon qu'à un sprint. Ce marathon est fonction d'enjeux sociaux et techniques multiples et complexes qui font que, dans de telles situations, comme l'écrit Schwarz : « *in general, linear planning processes with stage wise planning, etc. do not work* »¹⁶.

Le respect du rythme d'avancement : comment?

Respecter le rythme d'avancement n'empêche pas d'établir une planification détaillée et un échéancier critique du projet.

Ceux-ci doivent cependant :

- Être **conçus dès le départ dans une perspective de flexibilité** où ils sont davantage considérés comme des guides que comme un cadre strict;
- Être **constamment adaptés**, particulièrement en fonction :
 - Des indications émanant de la **présence-terrain** de l'équipe du projet et des leaders de l'organisation, présence qui fait l'objet du Chapitre 6. Celles-ci ont particulièrement trait à l'évolution du niveau des connaissances des acteurs en ce qui a trait au projet et à ses impacts ainsi qu'à la compréhension mutuelle des enjeux, des intérêts et des avantages. Elles tiennent

¹⁵ Du Center for Risk Communication (New York), dans une présentation en 1995.

¹⁶ *En général, les processus de planification linéaires, avec une planification par étape, etc., ne fonctionnent pas* (dans ISWA Working Group on Communication and Social Issues, 2004).

également compte d'événements externes et d'impondérables divers;

- D'une **veille assidue** afin de relever toute information pertinente relative au domaine d'activité et au contexte sociopolitique, tant dans les médias conventionnels que dans les médias sociaux, aux paliers local, national et international;
- Des changements dans l'**identification des risques** attachés au projet et à ses alternatives.

En ce sens, la fréquence des rencontres du comité de stratégie du projet, où ces adaptations sont généralement discutées, peut aussi varier selon l'évolution de l'opinion de la communauté et des interventions nécessaires.

L'ajustement du rythme d'avancement d'un projet est intimement lié à la **chronologie des actions**, l'autre dimension temporelle de la démarche. L'analyse des nouveaux éléments du contexte guidera en effet l'équipe sur le niveau d'effort à investir dans des mesures d'information, de consultation et de participation.

Il faut modifier le calendrier?

Quelques suggestions :

- Évitez la réaction de panique;
- Informez les acteurs sociaux concernés;
- Conservez la structure de l'équipe de projet;
- Maintenez une attitude d'ouverture et de transparence;
- Disposez d'options alternatives (réaffectation de tâches, ajout de ressources, actions en parallèle, etc.).

Un défi : concilier rythme et budget

Le besoin d'adaptation au rythme de la communauté se concilie difficilement avec les échéanciers serrés auxquels sont souvent astreintes les équipes techniques et d'ingénierie, de même qu'avec les contraintes budgétaires inhérentes à la gestion de projet. Pour que les responsables de la médiation sociopolitique puissent bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour mener à bien le processus, il faut veiller à ce que certaines conditions soient d'abord remplies. Elles incluent :

- Une **compréhension de départ**, par les dirigeants de l'organisation, des défis liés à l'acceptation sociale d'un projet, de l'investissement qui en résulte et des besoins de souplesse de la démarche d'implantation;
- La **présence-terrain des leaders** organisationnels, entre autres pour qu'ils puissent bien saisir les variations du contexte;
- Une **relation de confiance clairement établie** entre ces responsables et l'équipe, particulièrement s'il s'agit en partie de consultants externes, pour que leurs recommandations ne soient pas perçues comme motivées par la recherche de nouveaux mandats.

Un exemple : couverture médiatique et concertation chez Sulconam

Depuis plus de 55 ans, l'usine de Sulconam à Montréal-Est, ensuite propriété de Chemtrade, récupère et recycle le soufre extrait du pétrole brut et d'autres produits des raffineries du secteur.

Au milieu des années 1990, les activités de l'usine ont suscité une vague de plaintes — près de 300 en 1995 et 1996 — portant sur un problème intermittent d'odeur. Le 12 juin 1995, le journal local, l'Avenir de l'Est titrait d'ailleurs : « *Une odeur de pétard à mèche envahit une partie de l'Est* ». La couverture médiatique régionale qui s'ensuivit est indicative des fluctuations de l'opinion et de l'attention accordée à l'entreprise à l'époque. Elle incluait :

- « Une fumée sans feu », 20 juin 1995, Avenir de l'Est;

- « Confusion autour d'une fumée... », 27 juin 1995, Avenir de l'Est;
- « Le nouveau visage de Sulconam », 18 juillet 1995, Avenir de l'Est;
- « Plus de peur que de mal à l'usine Sulconam », 23 juillet 1995, Journal PAT/ME;
- « Un citoyen veut faire cesser les odeurs de soufre dans le quartier », 29 août 1995, Avenir de l'Est;
- « Les odeurs de pétard dans l'Est : des efforts de Sulconam et de l'industrie visant à résoudre le problème », 19 septembre 1995, Avenir de l'Est;
- « Gagnants du concours Embellissement 1995 à Montréal-Est », 15 octobre 1995, Journal PAT/ME. Un prix d'embellissement, catégorie industrie, est remis à Sulconam;
- « Le nouveau système de vannes de sécurité est maintenant installé chez Sulconam », 24 octobre 1995, Avenir de l'Est;
- « Sulconam intensifie ses efforts pour cerner le problème d'odeurs de pétard à mèche », 12 décembre 1995, Avenir de l'Est;
- « Découvrez Sulconam, Le vent de changement », 2 avril 1996, Supplément Avenir de l'Est « Gens de Chez Nous »;
- « Un conseil de quartier sur la qualité de l'air à P.A.T. », 11 juin 1996, Avenir de l'Est;
- « Taux inacceptable de soufre dans l'air au bout de l'île », 3 septembre 1996, Avenir de l'Est;
- « Sulconam teste son plan des mesures d'urgence », 14 octobre 1997, Avenir de l'Est;
- « Sulconam prend le taureau par les cornes pour régler un problème d'odeur de pétard à mèche », 28 octobre 1997, Avenir de l'Est;
- « Entretien annuel d'une unité de production chez Sulconam », 25 novembre 1997, Avenir de l'Est;
- « Devant l'intérêt et les excellents résultats obtenus - Le Comité de consultation de Sulconam prend un nouvel essor », 16 décembre 1998, Avenir de l'Est;

- « Sulconam complète l'installation d'un nouvel épurateur de gaz », 26 janvier 1999, Avenir de l'Est.

Pour faire face à cette crise, l'organisation a dû être proactive. De l'aveu du directeur de l'usine, Serge Payette¹⁷ : « *Au début (...) cela semblait plutôt dérangeant et l'entreprise se plaçait davantage en confrontation avec la CUM (Communauté urbaine de Montréal) mais voilà que Sulconam a pris le virage pour vivre en harmonie avec la population* ». Dans le cadre de sa démarche auprès de la communauté, elle a ouvert ses portes à des journalistes, des intervenants et des citoyens. Elle a publié plusieurs communiqués sur les mesures prises, préventives et correctives. Elle a mis sur pied un groupe de travail technique et mobilisé ses employés afin d'aider à identifier la nature et les sources d'odeur. Elle a instauré un programme complet de vérification et formé son personnel, entre autres sur la nouvelle procédure ISO de gestion des plaintes. Elle a aussi fait appel à de l'expertise indépendante, dont celle d'une facilitatrice utilisant l'approche ICP, Mariette Tremblay. Celle-ci a notamment accompagné le comité de concertation créé, incluant des citoyens, durant ses premières années d'activités.

Bref, l'entreprise a été à l'écoute de l'opinion de son milieu et a su s'y adapter. Depuis, elle continue à diffuser dans les médias locaux de l'information en matière de travaux, d'incidents, de projets et de performance environnementale.

Règle 4 : une mise en situation

Comme le cas précédent l'indique, les règles de l'approche ICP s'appliquent aussi bien à la gestion de crise qu'à l'implantation de projet. La mise en situation suivante suppose que vous avez à gérer une telle crise. Il repose sur l'hypothèse que :

Votre organisation fait la manchette de la station de télévision locale. À la suite d'un incident, on lui reproche de mettre en danger la santé ou la sécurité de son voisinage.

Quels seraient les éléments majeurs de votre plan d'action?

¹⁷ Dans l'Avenir de l'Est, le 28 octobre 1997.

Règle 5.

L'échange en petits groupes

ou la taille optimale pour permettre le dialogue

En résumé

L'approche ICP met l'accent sur la **communication bidirectionnelle**, le **dialogue** qui permet la consultation et la participation de toutes les parties prenantes. Un tel dialogue est impossible dans une foule et donc dans la plupart des grandes rencontres publiques, plus propices à l'expression d'émotions qu'à l'échange d'information ou à la réflexion sur des solutions. L'approche privilégie en conséquence les réunions en petits groupes, moins formelles, où chacun peut intervenir.

L'échange en petits groupes : pourquoi?

La taille optimale d'un groupe est d'abord **fonction des objectifs** de la rencontre. Dans le cas d'une réunion visant la discussion ou la concertation, les spécialistes de la dynamique des groupes¹⁹ situent le plus souvent le nombre maximal de participants à moins de quinze.

"If you do not listen to people, you cannot expect them to listen to you. Communication is a two-way activity".¹⁸

Environmental Protection Agency, dans
Seven Cardinal Rules of Risk Communication
(EPA, 1988)

C'est que, dans les **grands rassemblements**, le dialogue réel est quasi impossible. Peu de citoyens peuvent s'exprimer et, généralement, ce sont ceux qui portent la plus forte charge émotive qui le font, menant à un climat qui est rarement constructif. En fait, on y constate souvent des phénomènes associés à la psychologie des foules, dont traitait déjà Gustave Le Bon il y a plus de cent ans (Le Bon, 1895). Il écrivait :

¹⁸ Si vous n'écoutez pas les gens, vous ne pouvez vous attendre à ce qu'ils vous écoutent. La communication est une activité bidirectionnelle.

¹⁹ Voir, entre autres : Anzieu (1973).

« Quels que soient les sentiments, bons ou mauvais, manifestés par une foule, ils présentent ce double caractère d'être très simples et très exagérés. [...] La simplicité et l'exagération des sentiments des foules font que ces dernières ne connaissent ni le doute ni l'incertitude. Elles vont tout de suite aux extrêmes. Le soupçon énoncé se transforme aussitôt en évidence indiscutable. Un commencement d'antipathie ou de désapprobation, qui, chez l'individu isolé, ne s'accentuerait pas, devient aussitôt haine féroce chez l'individu en foule [...] N'ayant aucun doute sur ce qui est vérité ou erreur et ayant d'autre part la notion claire de sa force, la foule est aussi autoritaire qu'intolérante. L'individu peut supporter la contradiction et la discussion, la foule ne les supportent jamais ».

Le Bon caractérise aussi les foules comme étant des lieux d'irresponsabilité. Les inhibitions tombent. *« La personnalité consciente s'évanouit »*. L'individu peut donc faire des affirmations ou poser des gestes qui seraient impensables dans un contexte normal d'échange. Elles sont par ailleurs des lieux de contagion et de suggestibilité, où les opinions et faits divergents sont écartés au profit de l'unicité du groupe. Son jugement est sévère : *« Les foules, n'étant capables ni de réflexion ni de raisonnement, ne connaissent pas l'invraisemblable : Or, ce sont les choses les plus invraisemblables qui sont généralement les plus frappantes »*. En ce sens, les foules peuvent facilement être dangereuses, puisqu'elles sont à la fois très sujettes à l'influence de quelques meneurs et aptes à l'action. Ce sont notamment ces phénomènes de foule qui, dans d'autres contextes, peuvent conduire à des actes de pillage ou de lynchage. On peut penser que ces phénomènes de foule, fondés entre autres sur le sentiment rassurant d'anonymat qu'elle procure, se retrouvent aussi maintenant en ligne où ils participent par exemple aux manifestations de cyberintimidation ou à la dissémination rapide des canulars (*hoax*) qu'on y constate.

À tout le moins, les grandes rencontres sont souvent une occasion pour les opposants de se connaître, de se mobiliser, de faire croître l'émotivité et de radicaliser les opinions relatives à un enjeu. De plus, la couverture médiatique de ces assemblées met habituellement l'accent sur les interventions les plus extrêmes, avivant du même coup la polémique.

Des réunions de ce genre devraient donc être réservées aux contextes où les phénomènes de foule risquent peu de se produire, par exemple, quand le sujet est peu controversé et que la relation de confiance avec l'organisation est déjà bien établie. Elles sont aussi

Implanter un projet : 7 règles

courantes pour les consultations formelles, comme celles des agences de réglementation. Toutefois, pour être efficaces, de telles consultations nécessitent des règles de procédure strictes et l'autorité légale pour en assurer le respect.

« Le défi est de créer des espaces de discussion et non des espaces de prises de position ».

Marie Beaubien. *Étude de cas : Deux cas, deux résultats* (2013)

Un **petit groupe**, pour sa part, permet à chacun de s'exprimer, dans un climat beaucoup plus propice au respect des opinions de chacun. Il favorise donc une consultation beaucoup plus exhaustive. D'une part, dans une

succession de rencontres en petits groupes, de toutes les parties prenantes, la diversité des participants est plus grande. D'autre part, ceux-ci y sont plus à l'aise pour communiquer une plus large gamme d'opinions, de préoccupations et de suggestions. De plus, le contact personnel d'égal à égal aide à construire la relation de confiance sur laquelle reposera, par la suite, la participation souhaitée. Il est également un endroit privilégié pour transmettre et partager de l'information. En effet, ce n'est que dans un climat suffisamment serein pour permettre l'écoute que l'information peut être reçue et comprise.

L'indignation ou l'outrage

Les travaux du Dr Peter Sandman ont mis de l'avant la notion d'indignation (*outrage* en anglais), notamment par la formule :

Risque = danger + indignation

Le **danger** (probabilité et magnitude) y réfère à la composante technique du projet alors que l'**indignation** (colère, peur, frustration) est la composante sociale ou culturelle.

Pour lui, trop souvent, le public a de la difficulté à bien percevoir ce danger technique alors que les experts comprennent mal l'indignation des citoyens.

Il écrit que la première loi de la communication du risque pourrait être que : *« outrage, not hazard, drives reputation. Even significant hazards are usually tolerated when outrage is low, and even insignificant hazards are usually rejected when outrage is high ».*

Sandman et American Industrial Hygiene Association (1993); Sandman (1999)²⁰.

²⁰ L'indignation, pas le danger, fonde la réputation. Même des dangers significatifs sont habituellement tolérés si l'indignation est faible alors que des dangers, même non significatifs, seront rejetés si l'indignation est forte.

Pourtant, il est fréquent que les responsables d'un projet, soucieux d'ouverture, envisagent d'abord ce qui semble la solution la plus simple : convoquer une grande assemblée publique. C'est le plus souvent une erreur, qui peut faire dérailler un projet ou être très coûteuse à corriger. **Les réunions en grands groupes ne devraient généralement pas être privilégiées**, particulièrement aux premiers stades d'un projet, quand l'information est mal connue et que la relation de confiance reste à bâtir.

L'échange en petits groupes : comment?

Le processus d'échange prévu par un projet fait partie d'un plan d'ensemble de communication et d'interaction dont la communauté doit être informée, afin d'éviter que le processus ne soit perçu comme sélectif ou non transparent.

Par ailleurs, pour que les échanges puissent se faire prioritairement en petits groupes, il faut aussi que les autres règles de la méthode, qui sont intimement interreliées, aient été appliquées. L'équipe doit avoir identifié correctement les diverses parties prenantes, avoir pris l'initiative de les informer et l'avoir fait très tôt dans le projet. Parallèlement aux rencontres, il faut donc préparer et diffuser de l'information résumant les principaux enjeux relatifs au projet, entre autres sous forme de dépliants, de communiqués et d'entrevues dans les médias.

Pour ces échanges avec la collectivité, comme indiqué dans la chronologie des actions, on suggère **d'élargir progressivement le cercle des interlocuteurs**, en commençant le plus souvent par les autorités locales. On espère ainsi, au terme du processus, avoir rencontré personnellement la plupart des parties prenantes significatives du milieu, que ce soit des groupes politiques, communautaires, environnementaux, religieux, scolaires, de loisirs, d'affaires, etc.

C'est généralement le facilitateur du processus de concertation qui sollicite ces réunions, en demandant à rencontrer le conseil de direction de chacune des organisations. Ces échanges auront lieu à l'endroit privilégié par le groupe, le plus souvent dans le cadre de leurs assemblées ordinaires. Toutefois, si l'entreprise est déjà en exploitation, elle peut suggérer que la rencontre se tienne dans ses locaux et, de cette façon, mieux familiariser ses invités avec son fonctionnement et sa technologie. Il s'agit aussi de choisir le moment convenable, prenant en compte les

Implanter un projet : 7 règles

besoins des personnes intéressées, par exemple en évitant les périodes de vacances.

De la documentation sobre et factuelle peut être remise au cours de la réunion. Néanmoins, il vaut mieux privilégier l'échange plutôt que les longues présentations et omettre le matériel de type promotionnel. Après une brève introduction du projet, la formule de la « table ronde », où chacun s'exprime à tour de rôle, est idéale.

Chaque groupe sera à son tour invité à suggérer d'autres groupes ou personnes à rencontrer ainsi que d'autres façons ou occasions d'informer. On peut aussi demander à des personnes-clés d'organiser des « assemblées de cuisine » où l'équipe ira échanger avec leurs proches ou leurs voisins.

En parallèle avec ces réunions ciblées, l'équipe peut, par exemple, mettre en place des kiosques d'information, être présente dans divers événements communautaires ou se doter de sites interactifs où les citoyens peuvent obtenir des réponses à leurs questions. Ce qui compte c'est que la formule de ces rencontres soit propice à l'échange dans un climat constructif, à la fois grâce au contexte dans lequel elles se déroulent et au nombre d'intervenants.

L'importance d'un format favorisant le dialogue vaut également à l'étape de la participation de la collectivité au projet et s'applique en conséquence aussi aux comités de concertation et de suivis formels et informels qui seront alors créés. Dans le cas de ces comités, il faut cependant porter une attention particulière à la représentativité des membres et à la diversité de points de vue qu'ils soutiennent. Il peut donc être nécessaire d'élargir le nombre de participants²¹, en les scindant au besoin en plusieurs sous-groupes de travail. La subdivision est notamment appropriée lorsqu'il s'agit de finaliser des recommandations ou de rédiger un rapport, la production étant la plupart du temps plus facile en équipes restreintes.

Dans chacune de ces occasions, le **rôle de l'animateur**, un rôle qui sera plus ou moins formalisé selon la nature de la rencontre et l'avancement du processus, est crucial. Celui-ci veille à **atteindre l'objectif de la réunion**, dans un **climat de respect** et dans le **temps**

²¹ Certaines réflexions sur le nombre idéal de participants (comme celle du Groupe intelligence collective, s. d.) indiquent d'ailleurs que la taille d'un groupe peut augmenter en fonction du niveau de coopération établi entre ses membres.

requis : Par exemple :

- Il obtient l'accord de tous sur le but visé;
- Il lance la discussion et la relance au besoin;
- Il s'assure que chacun puisse s'exprimer, en évitant tout jugement de valeur;
- Il écoute, répète, reformule certains points afin d'en favoriser la compréhension;
- Il contribue, par son attitude et son comportement, à créer un climat propice à l'écoute mutuelle et aux échanges constructifs, malgré les différends;
- Et, de façon générale, il facilite le déroulement de la rencontre.

Des habiletés liées au dialogue selon Thierry Pauchant

Pauchant identifie quinze habiletés et activités qui favorisent la richesse du dialogue. Parmi elles :

2. *Suspendre son jugement durant la parole et l'écoute et découvrir, par empathie, le point de vue des autres personnes et leurs sentiments.*
5. *Ne pas tenter de capturer la pensée par la pensée et accepter la diversité des modes d'intervention (intellectuel, émotionnel, imagé, etc.)*
9. *Résister au désir de vouloir être bien compris et de vouloir défendre son point de vue; acquérir la confiance que quelqu'un d'autre puisse enrichir l'intervention qu'on vient de faire.*
10. *Acquérir de la patience en mettant davantage l'accent sur le processus d'apprentissage collectif offert par le dialogue que sur ses résultats à court terme, acceptant les « hauts » et les « bas » de certains dialogues.*

Pauchant (2002)

Il est utile qu'il soit soutenu dans ce rôle par un assistant, qui aidera à :

- Préparer les réunions et l'information à y fournir;
- Maintenir un lien avec les participants;
- Compléter ou préciser les réponses de l'animateur;
- Prendre en note les éléments nécessaires au suivi : demandes de renseignements additionnels, autres personnes à rencontrer, etc.;
- Identifier les principales préoccupations et perceptions des participants;
- Retenir les suggestions;
- Faciliter le règlement de malentendus, le cas échéant;

- Et, dans le cas de comités formels : préparer des comptes rendus s'inscrivant dans l'esprit de la démarche, en respectant fidèlement les points de vue.

Un défi : la rencontre des groupes radicaux

L'ouverture de l'équipe de projet à rencontrer les parties prenantes doit valoir pour tous les groupes, incluant les opposants les plus véhéments.

Dans la majorité des cas, ils ne refuseront pas de participer à un échange. Mais ils peuvent vouloir l'encadrer, par exemple en demandant ou en faisant en sorte que la réunion devienne une large séance publique. Dans cette éventualité, l'équipe peut suggérer une rencontre préparatoire afin de déterminer les principales questions à traiter et les personnes ressources à inviter pour y répondre. Si le nombre de participants est grand, la présence d'experts neutres, d'élus, d'organismes gouvernementaux ou d'autres parties prenantes est généralement nécessaire. Elle aidera à ce que la réunion ne devienne pas un débat strictement polarisé confrontant les « pour » et les « contre », mais soit pour tous une occasion de mieux comprendre les enjeux.

De préférence, une telle rencontre devrait se faire lorsque le processus d'information est déjà avancé, de sorte que l'échange porte davantage sur les renseignements factuels fournis que sur les perceptions de chacun.

Dans tous les cas, même devant les invectives et les désaccords, l'équipe doit demeurer polie et respectueuse, afin d'éviter qu'un sentiment d'indignation ou de mépris ne s'ajoute aux craintes réelles et aux interrogations liées au projet.

Un exemple : le gaz de schiste et ses assemblées publiques

Au Québec, le gaz de schiste (ou de shale) était une ressource « à *peu près inconnue de la majorité de la population au début 2010* » (« Dossiers : Gaz de schiste », 2013). C'est pourtant en 2006 que le premier puits y a été foré, à Bécancour. En fait, des dizaines de permis d'exploration ont été accordés le long de la Vallée du Saint-Laurent depuis 2005 (Côté, 2011). Si cette forme d'énergie a depuis fait l'objet d'un débat considérable, c'est particulièrement en relation avec les grandes assemblées publiques qui ont été tenues à partir de 2010.

La mobilisation de l'opposition

En septembre 2009, l'Association québécoise de lutte contre la pollution atmosphérique (AQLPA) sonne l'alarme (« Une ressource qui inquiète », 2009) et demande déjà un moratoire complet sur l'exploration et l'exploitation du gaz de schiste au Québec (Bhérier et autres, 2013).

En décembre, des opposants créent un blogue « Les ami(e)s du Richelieu ». La municipalité de Saint-Marc-sur-Richelieu requiert un moratoire et obtient l'appui de sa Municipalité régionale de comté (MRC). Les résidents de Saint-Marc, où la compagnie australienne Molopo prévoit forer, tiennent une première session d'information dès le 31 mai 2010 (Côté, 2010; Parent, 2010). La réunion, comme plusieurs des assemblées qui suivront, commence par des présentations des chercheurs Lucie Sauvé et Pierre Batellier, membres du regroupement Mobilisation gaz de schiste et citoyens de Saint-Marc. Ils sont respectivement de la Chaire de recherche du Canada en éducation relative à l'environnement de l'UQAM et de la Direction du Développement durable de HEC Montréal. Des groupes environnementaux nationaux, dont l'AQLPA, y sont aussi présents. Saint-Marc est d'ailleurs cité en exemple dans l'analyse faite par Bhérier et autres (2013). Ils résument : « *à des éléments très localisés (la situation géographique des puits), s'ajoutent des éléments institutionnels (une municipalité pro-active dans le domaine), des résidents très actifs et un village soutenu par des groupes environnementaux nationaux* ».

En juin 2010, cinq MRC ont demandé un moratoire. La ministre des Ressources naturelles du Québec, Nathalie Normandeau, le

refuse : « *C'est un rendez-vous que le Québec ne peut pas manquer* » (Côté, 2010b).

Dans les mois subséquents, les organisations liées au regroupement Mobilisation gaz de schiste convoqueront des dizaines d'autres assemblées (« Gaz de schiste - faut-il vraiment continuer à en débattre? », 2012). Lors de ces rencontres, les participants expriment plusieurs craintes, particulièrement en matière d'impact de la fracturation sur l'eau de surface et souterraine, de pollution atmosphérique et visuelle, de bruit et de circulation des camions-citernes. Certains s'opposent, par principe, à l'exploitation des énergies fossiles. En ce qui a trait au processus suivi, plusieurs disent aussi se sentir impuissants, ayant l'impression que « *tout est joué avant même que ça ait commencé* » (Shields, 2010).

Par ailleurs, le mouvement franchit les frontières. On institue même une journée internationale contre la fracturation hydraulique. « *Grâce au Web, ils ont été chercher des appuis un peu partout sur la planète et quelque 40 pays ont participé samedi à cette journée de lutte mondiale* » (Nadeau, 2012). Près d'une centaine de comités de citoyens et une dizaine d'organisations faisaient alors partie du regroupement des opposants au gaz de schiste au Québec.

Les assemblées de l'Association pétrolière et gazière du Québec (APGQ)

Le 30 août 2010, le président de l'APGQ, André Caillé, annonçait que l'Association tiendrait trois grandes réunions d'information, dans les régions les plus touchées : à Bécancour le 14 septembre, à Saint-Édouard-de-Lotbinière le 21 et à Saint-Hyacinthe, le 28.

On est alors à quelques semaines des premières audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) sur le dossier, qui commenceront le 4 octobre, aussi à Saint-Hyacinthe (« Saint-Hyacinthe réserve un accueil houleux à l'industrie gazière », 2010).

Comme l'explique monsieur Caillé, cette campagne d'information, où il sera accompagné d'experts de l'industrie, se veut transparente. Il précise : « *On tient à le dire à l'avance : toutes les questions seront bonnes* » (« Gaz de schiste : l'Association gazière lance une

campagne d'information », 2010).

André Caillé est un homme crédible et respecté. Détenteur d'un doctorat en physicochimie, il a une vaste expérience en énergie et en environnement ainsi qu'un important capital de sympathie depuis son rôle dans la gestion de la crise du verglas de 1998. Mais c'est aussi quelqu'un qui se décrit lui-même comme étant « *raide, pas assez diplomate* » (Fournier, 2013).

Les rencontres annoncées sont difficiles. D'ailleurs, après les deux premières, qualifiées d'éprouvantes, André Caillé se dit insatisfait de sa campagne d'information. Il réalise que les assemblées publiques visant à démystifier l'exploitation des gaz de schiste ne fonctionnent pas : « *Ça ne fait pas la job* », affirme sans détour M. Caillé à *La Voix de l'Est*. « *Je ne suis pas content des résultats* ». Conseillé par une grande firme de relations publiques, il indique : « *Il va falloir qu'ils me trouvent autre chose pour qu'on puisse mieux expliquer aux gens ce qu'on fait* » puisque « *Ce n'est pas dans le brouhaha qu'on va se comprendre* ». Il constate que les nombreuses interventions des opposants intimident les autres participants : « *C'est difficile pour Monsieur et Madame Tout-le-monde de prendre la parole après une longue diatribe* ». Il estime aussi que la présence des médias électroniques amplifie l'ardeur des adversaires. « *Dès qu'il y a des micros et des caméras, c'est plus fort; ils se suivent un par un au micro. Ils ne sont pas intéressés par les réponses* ». Il donne donc des directives pour éviter qu'un pareil scénario ne se répète à Saint-Hyacinthe : « *Je veux avoir une plus grande salle. Tous les gens qui veulent venir doivent pouvoir le faire* », dit-il (Laliberté, 2010).

À la troisième assemblée, à Saint-Hyacinthe, les participants sont effectivement plus nombreux, peut-être 700 personnes. Mais le climat n'est pas meilleur. La tension est qualifiée d'extrême (Guèvremont, 2010). La foule hue et chahute. Monsieur Caillé, suivant les conseils de la Sûreté du Québec qui estime, devant les invectives, que sa sécurité pourrait être menacée, quitte la salle pendant plus d'une heure. Or, « *L'absence de M. Caillé n'a fait qu'augmenter la colère de plusieurs* » (Côté, 2010).

Parmi les critiques qui lui sont adressées directement, Christian Vanasse, humoriste et conseiller municipal à Saint-Jude, dénonce ce qu'il considère comme sa propension à minimiser l'opposition, en la jugeant non représentative de la population. Monsieur Vanasse

affirme plutôt « *que les gens qui sont dans la salle, c'est monsieur et madame Tout-le-monde* » (Shields, 2010). Certains, dont Pierre Brazeau, du comité de mobilisation de Mont-Saint-Hilaire-Belœil, estiment aussi que : « *Le panel a donné peu de réponses et est resté évasif sur plusieurs points [...]. En agissant ainsi, l'industrie saborde elle-même sa campagne d'information* ».

André Caillé s'y est cependant montré ouvert à une étude environnementale effectuée en coopération avec des organisations écologistes. « *Une proposition que Kim Cornelissen, vice-présidente de l'Association québécoise de lutte à la pollution atmosphérique (AQLPA) et citoyenne de Saint-Marc-sur-Richelieu, a appréciée* » (Guèvremont, 2010). Un des experts de la compagnie Gastem, parlant de la distance de 100 mètres entre les puits et les résidences, a aussi indiqué : « *C'est vrai que c'est la loi, mais ce n'est pas assez. J'ai moi-même suggéré que la distance minimale soit plutôt de 200 ou 250 mètres et je vais faire cette recommandation personnelle au BAPE* » (Nadeau, 2010).

Peu après cette troisième et dernière assemblée, monsieur Caillé a dû prendre congé (« Repos forcé pour André Caillé », 2010). Quelques mois plus tard, il cédait la présidence de l'APGQ.

Règle 5 : une mise en situation

Sans une analyse exhaustive des très nombreux éléments du dossier du gaz de schiste, il serait prématuré de tirer des conclusions sur la démarche utilisée ou la possibilité même de l'acceptation sociale de cette industrie au Québec, maintenant ou à l'avenir.

Toutefois, à partir du texte précédent, de ses sources et des diverses recherches qui ont été effectuées, notamment dans le cadre de l'évaluation environnementale stratégique (ÉES) sur le gaz de schiste (Comité de l'évaluation environnementale stratégique sur le gaz de schiste, 2013), supposez que vous avez à réaliser une étude de ce cas.

Quelles seraient les questions que vous poseriez à l'industrie gazière en lien avec les règles de l'approche ICP?

Règle 6.

Une présence-terrain proactive, combinant le formel et l'informel

En résumé

L'adaptabilité et l'écoute requises par l'approche nécessitent la présence — constante ou fréquente —, sur les lieux du projet, d'une équipe de représentants. Celle-ci inclut au premier chef le facilitateur désigné, mais demande aussi l'intervention des leaders de l'organisation et de toutes les sources crédibles qui peuvent venir appuyer ou éclairer le processus. Pour être efficace, cette présence-terrain doit être proactive et reposer sur une grande disponibilité de l'équipe, de façon à maximiser les occasions d'échanges, informels comme formels.

La présence-terrain : pourquoi?

La présence-terrain et la multiplication des interactions, informelles autant que formelles, découlent des autres principes de la démarche. Le projet et son rythme de réalisation ne peuvent être adaptés aux préoccupations de la communauté si ses responsables ne sont pas imprégnés du climat qui y règne et de ses fluctuations. Or, cette prise de conscience nécessite d'accroître les occasions d'échanges et d'aller au-delà des déclarations publiques et du discours officiel des nombreuses parties prenantes afin de **comprendre vraiment les points de vue** exprimés et la diversité des mesures qui pourraient les atténuer.

Il est vrai que les outils permettant de discuter virtuellement se sont multipliés. Cependant, la communication face à face demeure le moyen d'interaction le plus riche et le plus approprié aux échanges équivoques, c'est-à-dire ceux où les possibilités d'interprétation et d'incompréhension sont grandes (voir la théorie de la richesse des médias, notamment Daft et Lengel, 1984 et Dennis et Valacich, 1999). Elle permet des débats plus spontanés et fournit de nombreux indices non verbaux. Or, selon plusieurs auteurs (dont Hogan et Stubbs, 2003), le non verbal serait la principale constituante de la communication humaine. Souvent, il est

« L'entreprise moderne, si elle n'est pas impliquée dans son milieu, si elle ne vit pas dans ce milieu-là, si c'est un corps étranger, elle va être rejetée comme un corps étranger ».

Pierre Frattolillo (Émission « Vert tendre », 2010)

même essentiel pour bien saisir les propos et mieux ajuster ses réponses et réactions.

La présence-terrain est aussi essentielle pour **développer la confiance** envers l'organisation et ses représentants, leur présence montrant leur intérêt réel pour la

communauté, leur respect pour ses membres et leur disponibilité.

Les **sondages** et **groupes de discussion** (ou *focus group*) peuvent venir soutenir la présence-terrain en validant les perceptions qu'elle fournit. Toutefois, ils ne contribuent pas à bâtir la relation de confiance avec l'initiateur du projet. Par ailleurs, les premiers rendent difficilement compte des causes profondes des émotions et opinions exprimées, tandis que les seconds ne rejoignent qu'une très petite partie de la population touchée. Ce sont, en conséquence, des **outils complémentaires utiles**, mais qui ne peuvent se substituer à une interaction directe et continue.

La présence-terrain est donc centrale dans une démarche de médiation sociopolitique. En entrevue dans PUBLICS, Jean Godin énumérait les éléments de l'approche ICP, dont : « *une démarche ouverte et transparente, une technologie éprouvée et sécuritaire, l'utilisation maximale des moyens d'information dans les médias, la participation réelle des gens touchés, une situation respectant l'aménagement approprié du territoire, un promoteur crédible, des mécanismes de gestion souples et actifs* » mais ajoutait : « *et, **plus important encore**, la présence dynamique et disponible des responsables sur le terrain* » (L. Roy, 1992). C'est par cette présence-terrain, par la sensibilité au milieu et les contacts personnels qui en découlent que passe la compréhension du projet ainsi que la confiance envers l'organisation qui le parraine.

La présence-terrain : comment?

La présence-terrain est évidemment centrée sur l'action du **facilitateur**, qui est le principal point de contact entre le projet et la communauté. Mais la **participation régulière des dirigeants** est aussi essentielle, comme l'indique la citation qui suit. Leur présence témoigne de l'engagement et du sens de responsabilité de l'organisation et ajoute à sa crédibilité. Elle sensibilise par ailleurs les leaders aux préoccupations de la collectivité, à son rythme d'avancement et aux mesures à envisager.

Implanter un projet : 7 règles

Si l'organisation est déjà implantée dans le milieu, **ses employés** sont autant de représentants du projet et peuvent en conséquence contribuer — ou non — à son succès. Il est donc indispensable que **leurs syndicats**, s'il y a lieu, soient associés à la démarche et que le personnel soit bien informé sur le projet et sur l'approche de concertation utilisée. Parmi ces employés, ceux qui résident dans la communauté et y sont manifestement appréciés peuvent parfois devenir des ambassadeurs importants du projet, à intégrer plus directement à son équipe.

Toutefois, l'organisation ne peut porter seule l'ensemble des interactions avec les citoyens. **Les élus et les administrations publiques** qui soutiennent le projet doivent, si elles désirent vraiment son implantation, aller au-delà d'un simple appui verbal et être représentés lors des principaux échanges, qu'il s'agisse de rencontres de groupes, de kiosques ou de visites. *« L'engagement des élus, leur transparence et leur présence sont des éléments importants pour établir une*

« It is imperative that the leader, as well as other organizational representatives, continue to show up [...]. Being noticeably visible during difficult times makes an enormous difference in overcoming community opposition »²².

U.S. Bureau of Justice Assistance et autres, 2011

confiance entre la population et eux. Dans le cas où le NIMBY a été contré, les élus ont joué un rôle primordial pour rendre crédibles les projets des administrations publiques et privées » soulignait Jean Godin dans le cadre de la douzième Conférence canadienne sur la gestion des déchets (1990). Les agences qui encadrent l'organisation, particulièrement en matière de santé, de sécurité et d'environnement, ont aussi un rôle à jouer pour expliquer leurs politiques, leurs règlements et leur fonctionnement ainsi que pour aider à vulgariser l'information sur les risques. Autrement dit, la démarche requiert à la fois, *« des élus avec vision et leadership »* (Godin, 1990) et la présence des administrations publiques sur le terrain.

L'apport d'**experts indépendants**, capables de clarifier et de mettre en perspective les impacts possibles est particulièrement souhaitable. L'approche nécessite donc d'associer diverses organisations au processus de concertation. Ce besoin de **collaborer avec d'autres sources crédibles** et de **coordonner les actions** fait d'ailleurs partie des sept

²² Il est impératif que le leader, aussi bien que d'autres représentants de l'organisation, continuent à se manifester [...]. Être nettement visibles dans les moments difficiles fait une énorme différence pour surmonter l'opposition de la communauté.

Une présence-terrain proactive

règles de la communication du risque de l'agence américaine de protection environnementale, l'EPA, résumées dans le tableau qui suit.

En plus d'inclure des participants de diverses sources, la présence-terrain doit rencontrer certaines caractéristiques. Elle doit principalement reposer sur la **proactivité** et la **disponibilité** des représentants et sur leur capacité à **interagir à la fois formellement et informellement**.

La proactivité

Les membres de l'équipe comme les élus doivent aller au-delà des seules demandes des citoyens et des médias et prendre l'initiative du dialogue. Ils peuvent, entre autres, organiser des rencontres, proposer des entrevues, publier des communiqués et bulletins de liaison, tenir à jour un blogue, intervenir sur les réseaux sociaux ou inviter leurs futurs voisins à visiter leurs installations. Ils ne peuvent demeurer passifs ou silencieux, particulièrement devant des informations inexacts ou des attaques. Ils laisseraient ainsi le champ libre à leurs critiques. Or ceux-ci sont généralement, pour leur part, à la fois proactifs et présents sur le terrain.

La disponibilité

Les membres de l'équipe doivent avoir la disponibilité nécessaire à la fois pour saisir toutes les occasions valables d'échange et pour être en mesure de réagir promptement aux changements du contexte. Ils doivent pouvoir être rejoints en tout temps, notamment par les journalistes, se rendre rapidement sur place et y demeurer aussi longtemps qu'il le faut pour répondre aux questions et entendre les préoccupations, parfois même jusque tard dans la nuit. Comme l'écrit Judith Petts : *“Non-verbal communications, even on a relatively minor scale are also important. Thus, a communicator who comes to meetings, is prepared to stay late to answer concerns, and who is prepared to be available to the community after hours, will be judged more diligent and caring than one who is not”*²³ (ISWA, 2004).

²³ Les communications non verbales, même à une échelle relativement mineures, sont également importantes. Ainsi, un représentant qui vient aux réunions, est prêt à rester tard pour répondre aux préoccupations et à se rendre disponible à la communauté après les heures régulières sera jugé plus diligent et bienveillant que celui qui ne l'est pas.

En résumé : les sept règles de la communication du risque de la Environmental Protection Agency américaine (EPA, 1988); Covello et autres (1988)	
Règles	Principales lignes directrices
1. Accepter que le public est un partenaire légitime et le faire participer	Démontrer votre respect en faisant participer toutes les parties prenantes tôt dans la démarche.
2. Planifier avec soin et évaluer ses efforts	Commencer avec des objectifs clairs. Évaluer l'information disponible. Déterminer les sous-groupes du public et adapter la communication en conséquence. Recruter des porte-paroles aptes à bien communiquer. Prétester les messages et apprendre de ses erreurs.
3. Écouter les préoccupations spécifiques du public	Ne pas présumer ce que sont les pensées, connaissances ou préoccupations des gens. Prendre le temps d'écouter toutes les parties. Se mettre à leur place. Reconnaître la part d'émotions et les sous-entendus.
4. Être honnête, franc et ouvert	Faire état de ses qualifications, mais ne pas s'attendre à la confiance du public. Exposer les risques le plus tôt possible, sans les minimiser ou les exagérer. Admettre les erreurs ou les incertitudes.
5. Coordonner et collaborer avec d'autres sources crédibles	Consacrer du temps à la collaboration inter et intra organisationnelle, à construire des ponts. Déterminer conjointement qui est le plus apte à répondre à certaines questions. Communiquer conjointement lorsque c'est possible.
6. Répondre aux besoins des médias	Être ouvert et disponible pour les journalistes. Respecter leurs contraintes (p.ex. heures de tombée, besoin de matériel visuel). Fournir de l'information d'arrière-plan. Faire le suivi, féliciter ou critiquer au besoin. Tenter d'établir des relations de confiance à long terme.
7. Parler clairement et avec compassion	Utiliser un langage simple et vulgarisé, adapté au milieu. Enrichir d'anecdotes, d'exemples, de comparaisons et d'images. Reconnaître et répondre aussi aux émotions. Discuter des mesures possibles. Ne s'engager qu'à ce qui est possible et respecter ses engagements.

Les contacts informels

Leur expérience de la présence-terrain, notamment dans des projets très controversés, a amené les concepteurs de l'approche ICP à réaliser l'importance des contacts informels, non planifiés, plus humains et plus approfondis que favorise la présence proactive sur le terrain. C'est que, même en multipliant les rencontres formelles en petits groupes, toutes les préoccupations et tous les points de vue — surtout les plus personnels — ne seront pas nécessairement verbalisés. De plus, certains membres de la communauté, qui sont peut-être moins visibles mais peuvent avoir un impact significatif, n'auront pas été entendus.

Les spécialistes de l'approche citent par exemple ce cas où, lors de la pause-café d'une audience publique, une conversation avec le président du comité de citoyens local a permis de préciser ses craintes et les moyens d'y répondre. En conséquence, une étude géologique a été commandée à des experts indépendants et des résidents ont pu participer aux réunions de chantier. Ils font état de cette autre rencontre, dans une aire de service adjacente à une assemblée formelle, qui a mené à un échange non émotif et à une relation plus constructive avec un opposant majeur. Ils soulignent par ailleurs ce trajet partagé avec un journaliste qui a largement contribué à établir un lien de confiance. Ils parlent aussi des renseignements précieux recueillis, par exemple, dans les restaurants locaux. Les employés de tels commerces sont en effet en contact avec de très nombreux citoyens. Ils ont en général une bonne vue d'ensemble du climat et des points de vue de la communauté, particulièrement de ceux de cette « majorité silencieuse », souvent difficile à cerner.

Dans la vie en société, les contacts formels et informels sont tous deux essentiels à l'identification des intérêts, des préoccupations, des perceptions et des attentes de notre milieu. Ce sont deux niveaux complémentaires, qui élargissent notre compréhension. Cela est aussi vrai dans le cadre de l'implantation de projet. Toutefois, pour que de tels échanges plus informels soient possibles, il faut d'abord une attitude d'ouverture et de respect accordant priorité à la qualité du rapport humain. Il faut de plus avoir l'initiative nécessaire pour provoquer ces contacts.

Un défi : la cohérence des messages et des actions

La présence-terrain entraîne inévitablement une multiplicité d'interactions, par des organismes et individus variés. Elle engendre des risques d'incohérences ou de contradictions tant dans les propos que dans les attitudes affichées. Or, ces incohérences sont rapidement remarquées, viennent miner la confiance et mettent parfois en question la crédibilité du projet.

Un soin particulier doit donc être accordé au choix et à la formation des divers représentants, ainsi qu'à la coordination continue de leurs activités. Le facilitateur doit porter spécialement attention à leurs divergences, par exemple aux tensions entre les niveaux de gouvernements ou les différentes juridictions. Un effort de concertation, visant aussi la recherche de gains mutuels, peut en conséquence être nécessaire au sein même de cette équipe élargie.

Par ailleurs, les dirigeants des organisations en cause doivent être sensibilisés dès le départ à cette exigence de cohérence et être prêts, au besoin, à ajuster leurs messages ou à revoir le rôle de leurs mandataires.

Un exemple : l'ouverture d'un centre pour ex-détenus à New York

Le guide *In Our Backyard. Overcoming Community Resistance to Reentry Housing (A NIMBY Toolkit)* (U.S. Bureau of Justice Assistance et autres, 2011), relate l'implantation réussie d'un centre de réinsertion pour ex-détenus à Harlem Ouest, une collectivité bien organisée qui avait déjà lutté contre d'autres projets, entre autres de traitement des eaux usées.

Même si le site choisi était conforme au zonage et aux exigences réglementaires, la société sans but lucratif Fortune, qui proposait le projet, s'attendait à la méfiance et à la résistance des citoyens. Souhaitant s'y installer à long terme, elle s'est appuyée sur un programme complet de relations communautaires, une démarche proactive de « *community outreach* » reposant sur des valeurs de respect,

de transparence, de responsabilité, d'accessibilité et de bon voisinage.

L'un de ses éléments clés a été l'embauche d'un agent de liaison avec le milieu, une personne connue dans le quartier, crédible et ayant l'expérience de la mise en place de ce type de service. Les auteurs soulignent particulièrement ses qualités d'écoute et sa patience, dans un contexte souvent difficile, où la peur et la colère des citoyens étaient au départ très grandes. Grâce à ses capacités de communication, il a su expliquer le fonctionnement et les mesures de sécurité du centre.

Ce facilitateur, constamment présent sur le terrain, a favorisé le développement d'une relation de confiance envers l'organisation. Pour y parvenir, il veillait à régler rapidement les nuisances et les problèmes, démontrant par des actes, plutôt que par de simples paroles, la volonté de la société de s'intégrer harmonieusement à la collectivité. Pour ce faire, il pouvait compter sur l'apport de « gardiens » recrutés dans la communauté pour surveiller l'édifice abandonné qui avait été acheté et les usages illicites qui en étaient faits. Ce facilitateur participait systématiquement aux réunions des associations locales, qu'elles traitent ou pas du projet, et il continue d'être la personne que le voisinage peut rejoindre en cas de besoin.

La dirigeante de l'organisation a aussi joué un rôle stratégique. Les auteurs écrivent qu'elle a d'abord rencontré des individus et des petits groupes pour générer un appui : *"In this way, by going from key individuals to groups, she obtained a growing consensus"*²⁴. Même devant des opposants en colère, elle a su maintenir une attitude respectueuse et non défensive.

Fortune a par ailleurs créé un Comité consultatif communautaire comprenant des élus, mais aussi d'autres leaders du milieu et des voisins immédiats. Il fut une occasion, comme le disait le facilitateur, de puiser dans la sagesse de la population. De plus, il contribua à démontrer l'importance accordée aux préoccupations de la collectivité et la volonté d'y répondre.

Ce processus a amené l'organisation à faire des compromis. Par

²⁴ De cette façon, en allant d'individus-clés à des groupes, elle a obtenu un consensus croissant.

exemple, elle a renoncé à accueillir les agresseurs sexuels les plus à risque de récidive et pris des mesures pour que ceux qu'elle hébergerait ne soient pas en contact avec des enfants. Sur le lot adjacent, en réponse à des suggestions du milieu, la société Fortune a construit des logements abordables.

Les participants concluent que le processus, qui a commencé quatre ans avant l'ouverture du centre, a été enrichissant pour tous. Il a contribué à l'apprentissage de la concertation et au développement de relations de coopération. Les auteurs résument les principaux facteurs à succès en cause :

- Solliciter l'avis et le soutien des élus;
- Identifier les parties prenantes;
- Recruter un responsable de la liaison avec la communauté;
- Construire des relations personnelles "un à un" entre l'organisation et les citoyens;
- Se comporter comme un bon voisin et répondre rapidement aux préoccupations exprimées;
- Créer un comité de liaison avec la communauté;
- Persévérer et apprendre de ses erreurs.

Et, de façon générale, prendre le temps nécessaire pour développer progressivement la confiance envers le projet et l'organisation, particulièrement par une présence continue sur le terrain.

Règle 6 : une mise en situation

Dans le contexte d'une approche-terrain, imaginez que vous séjournerez 24 heures dans le milieu où vous souhaitez implanter un projet controversé (ou supposez plutôt que vous voulez l'implanter dans la communauté où vous avez vécu les dernières 24 heures, à votre choix).

Quelles sont les personnes avec lesquelles vous auriez pu amorcer des contacts?

Quel genre de questions auriez-vous pu leur poser?

Règle 7.

L'ouverture au compromis ou l'approche « gagnant-gagnant »

En résumé

L'acceptation sociale d'un projet nécessite que celui-ci respecte non seulement les normes du milieu en termes d'urbanisme, de sécurité et d'environnement, mais aussi qu'il réponde aux autres attentes légitimes des diverses parties prenantes. L'acceptabilité demande donc une ouverture au compromis, de part et d'autre, qui fera en sorte que chacun sortira gagnant de sa participation à l'adaptation du projet.

L'approche « gagnant-gagnant » : pourquoi?

Nos traditions militaires, légales ou politiques ont longtemps été strictement axées sur le gain maximal et, en conséquence, sur l'atteinte d'un résultat vainqueur-vaincu, gagnant-perdant. Au cours du XXe siècle, particulièrement à la lumière des deux grandes guerres mondiales, on a commencé à réaliser qu'une telle approche ne réglait pas les conflits, qu'en nourrissant la rancœur et le besoin de revanche, elle causait trop souvent des cycles répétés d'affrontements, plus coûteux pour toutes les parties qu'une solution négociée.

C'est dans ce contexte que se sont développées des réflexions liées à l'expression « gagnant-gagnant » (ou *win-win*), maintenant très courante. Parmi elles, on peut inclure la théorie des jeux et ses distinctions entre les jeux à somme nulle, négative et positive (Von Neumann et Morgenstern, 1944), la résolution de conflits sans perdants du psychologue Thomas Gordon (1977), des approches comme celle de la « coopetition » (Brandenburger et Nalebuff, 1998) dans le domaine des affaires ou les diverses formes de médiation qui sont aujourd'hui greffées à nos systèmes judiciaires.

Une telle approche « gagnant-gagnant » cherche non seulement à partager équitablement les gains entre les parties, mais aussi à faire en

sorte que le schéma d'accord à établir augmente, au total, les gains de chacun, menant à l'acceptabilité sociale d'un projet.

Toutefois, la notion même de « gains » ou d'avantages évolue. Pour le comprendre, on peut notamment s'inspirer des recherches d'Abraham Maslow (1943) sur la hiérarchie des besoins, illustrée ci-dessous. Elle fait ressortir, comme les recherches qui en ont découlé, la diversité des attentes de l'être humain, qui vont bien au-delà des seuls besoins matériels.



Il est vrai que, pendant longtemps, dans des communautés se préoccupant essentiellement de lutte pour la survie, le simple apport financier d'un projet pouvait suffire à combler les attentes. Mais ce n'est généralement plus le cas dans des sociétés développées, où les besoins physiologiques de base sont largement satisfaits. Pourtant, de nombreux projets invoquent encore strictement des arguments économiques. Or, les populations touchées, dans l'ensemble éduquées et prospères, demandent davantage. Au minimum, elles exigent que tous les aspects de la sécurité, le second niveau de Maslow, soient pris en compte. Il est particulièrement important qu'un projet repose sur une technologie démontrée, que les risques soient clairement expliqués, contrôlés, et que

Implanter un projet : 7 règles

les nuisances soient réduites, entre autres en appliquant un zonage approprié, qui limite les conflits d'usage.

Mais d'autres dimensions ou besoins sont aussi en cause. Par exemple, en lien avec l'appartenance, une communauté ne veut pas être dévalorisée aux yeux de ses voisins en raison de l'implantation d'un projet qui a pour elle une connotation négative (site d'enfouissement, prison, etc.). De même, les individus veulent se sentir respectés (besoin d'estime de soi) par l'organisation et le processus suivi. Au niveau supérieur, la participation des citoyens et la prise en compte de leurs suggestions sont des façons de répondre à leur besoin d'auto-réalisation.

En d'autres mots, l'approche d'implantation du projet doit considérer l'ensemble des attentes, incluant leur dimension émotionnelle. Comme l'écrit Scharff (dans ISWA, 2004) : *“It is a futile attempt to deny, ignore or combat the phenomenon of personal feelings. Thus, a strategy will only be successful if the importance of emotions and the connotations of the project are acknowledged”*²⁵. La nature et l'intensité de ces besoins varieront aussi selon les caractéristiques des parties prenantes, en particulier leur localisation en regard du projet.

L'acceptabilité sociale

Le concept d'acceptabilité sociale a plusieurs dimensions. On peut y inclure :

- Une **dimension temporelle** : il évolue dans le temps et nécessite donc, au fil des décennies, une adaptation des modalités d'exploitation.
- Une **dimension spatiale** : dans la plupart des cas, les préoccupations diffèrent selon la proximité du projet et le niveau de nuisance qui peut en découler.
- Une **dimension relative à la démarche suivie** : si le processus d'implantation même n'est pas jugé approprié, si les intervenants se sentent bousculés, mal informés ou exclus, le projet peut facilement atteindre, voire dépasser la limite de tolérance sociale et d'acceptation.

²⁵ Nier, ignorer ou combattre le phénomène des sentiments personnels est une tentative futile. Par conséquent, une stratégie ne sera efficace que si l'importance des émotions et les connotations du projet sont reconnues.

L'ouverture au compromis

En résumé, si l'approche ICP repose ultimement sur l'élaboration d'un « schéma d'accord gagnant-gagnant », c'est que ce moyen semble le meilleur pour assurer l'implantation durable d'un projet dans une communauté et, à terme, celui qui maximise les gains acceptables — ou minimise les coûts — pour toutes les parties. Le succès d'une telle approche s'appuie d'abord sur une attitude d'ouverture aux compromis et de recherche d'équité. Elle nécessite de plus la considération d'une vaste gamme de préoccupations et de besoins. Elle doit aller au-delà du seul développement économique et prendre en compte les deux autres dimensions du développement durable : la dimension environnementale et la dimension sociale. Ces deux dimensions sont aussi inhérentes au terme de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), un concept maintenant très répandu, dont traite l'encadré ci-dessous.

L'approche « gagnant-gagnant » « est l'objectif de la médiation politique pour contrer le NIMBY. Cette approche tient compte du désir de participation des divers intervenants afin de comprendre les problématiques et d'élaborer des pistes de solutions. Les solutions envisagées doivent satisfaire à un degré minimal les attentes de chacun. Une médiation peut bonifier un projet et mener ainsi à son acceptation par le milieu, même s'il ne rencontre pas tous les critères idéaux de chacun » (Godin et autres, 2003).

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La RSE « est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décisions, à leur stratégie et à leurs activités d'une manière transparente et responsable, et donc la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société » ou encore, selon le World Business Council for Sustainable Development « comme étant la contribution de l'entreprise au développement économique durable » (Industrie Canada, 2011).

Elle est donc étroitement liée au concept de développement durable et à la prise en compte de ses trois dimensions : sociale, environnementale et économique (Brundtland, 1987).

L'approche « gagnant-gagnant » : comment?

L'approche gagnant-gagnant et le plan de médiation qui la supporte reposent sur quatre grandes catégories d'éléments, détaillées dans chacune des sections qui suivent :

- Le respect de **conditions préalables**, qui feront en sorte que, dès la conception du projet, celui-ci satisfera au moins les exigences minimales de la société dans laquelle il veut s'installer;
- Une **connaissance du contexte** de la communauté où l'on souhaite s'implanter, de son histoire, de ses parties prenantes, de la diversité et de l'intensité de leurs préoccupations ainsi que des moyens pour les atténuer;
- La **participation de la collectivité** à l'identification des solutions, cette participation étant au cœur de leur adhésion au schéma proposé;
- L'élaboration du **schéma d'accord** proprement dit, un schéma qui tient compte de la complexité technique, économique, sociale et relationnelle du projet ainsi que des intérêts et avantages des parties prenantes et de l'entreprise, de façon à ce que les principaux intervenants obtiennent des gains suffisants pour que le projet se réalise.

Les conditions préalables

Un projet mal conçu au départ a peu de chances de pouvoir s'implanter, même s'il est bonifié par la suite. Il aura en effet suscité la colère et l'indignation. L'effet boule de neige dans l'opinion publique aura multiplié les sources d'opposition. Le promoteur n'aura plus la crédibilité nécessaire pour asseoir une relation de confiance.

Deux aspects de la conception du projet doivent être particulièrement soignés. D'une part, le projet doit reposer sur une **technologie démontrée**, limitant les nuisances de toutes sortes. Le facilitateur s'assure donc d'abord que « *le projet est irréprochable du point de vue technique et environnemental* », que les systèmes de sécurité et d'exploitation, ainsi que les procédés de transformation envisagés ont été rigoureusement testés. Le plus souvent, il faudra que l'utilisation de cette technologie soit appuyée par des **expertises neutres**, « *dont l'impartialité et l'objectivité ne sauraient être mises en doute par quiconque* » (D. Roy, 1990), de scientifiques non seulement crédibles, mais capables d'expliquer

L'ouverture au compromis

clairement leurs conclusions devant les citoyens. Au besoin, selon les demandes subséquentes de la communauté, des analyses complémentaires seront réalisées.

Le recours à l'expertise indépendante *Quelques suggestions :*

- Choisissez le(s) mandataire(s) conjointement avec les acteurs sociaux concernés;
- Validez l'objectif, les questions, les enjeux à clarifier;
- Renforcez, au besoin, la perception d'objectivité et de neutralité en faisant appel à plus d'un expert ou d'une institution;
- Partagez les résultats, conclusions et recommandations avec la population;
- Intégrez-les à vos efforts d'information et de concertation.

Ce sera particulièrement important s'il s'agit de procédés relativement récents. C'est que, comme l'écrit Peter Sandman (cité par S. Schopf dans ISWA, 2004), les gens réagissent plus fortement aux nouveaux risques ou aux dangers mal connus qu'aux risques familiers. La nouveauté d'une technologie est donc un facteur supplémentaire d'inquiétude auquel il faut répondre. Si le procédé est déjà employé dans un contexte comparable, la visite des installations existantes par des représentants des citoyens, des élus et des médias est clairement à envisager. Elle sera aussi une occasion de rencontrer les communautés avoisinantes et d'échanger sur leur expérience.

D'autre part, le projet doit s'intégrer adéquatement dans le plan d'urbanisme des municipalités où l'on pense à s'établir, veiller à ce que les utilisations du territoire adjacent soient compatibles avec l'exploitation et tenir compte des accès routiers disponibles. Accepteriez-vous, par exemple, l'implantation d'un équipement industriel lourd dans le quartier résidentiel paisible où vous habitez? À moins de circonstances très exceptionnelles, la plupart des gens s'y opposeraient, quelle que soit la qualité de la démarche suivie. Les **critères de choix des sites** et les conflits d'usage sont donc des éléments centraux à considérer. Ils seraient d'ailleurs parmi les premiers à avoir suscité des mobilisations citoyennes. Par exemple, des heurts liés à l'emplacement d'écuries ou de tanneries ont marqué l'histoire de nombreuses villes dans les siècles passés. Il faut, en conséquence, que ces critères de sélection soient clairs et bien justifiés

Implanter un projet : 7 règles

et qu'ils soient rendus publics, discutés et validés avec les parties prenantes. Au besoin, ils seront alors complétés ou modifiés.

Par ailleurs, comme nous le soulignons déjà en regard de l'approche intégrée (chapitre 1), le succès dépend aussi de la **préparation des responsables** du projet aux exigences et aux difficultés d'une méthode d'implantation adaptée à une société d'information et de participation. L'adhésion à des valeurs de respect, d'ouverture et de transparence et la capacité d'interagir avec les citoyens, même en situation de désaccord, font également partie de ces conditions préalables.

La connaissance du contexte

Nous avons expliqué précédemment qu'une compréhension approfondie du contexte sociopolitique est un élément primordial de l'approche ainsi que l'un des facteurs déterminants de l'intégration de son équipe et de ses interventions. L'objectif de cette analyse du contexte est d'identifier correctement toutes les **parties prenantes et tous les enjeux clés** du projet, de façon à pouvoir répondre aux diverses attentes et préoccupations.

Pour soutenir cette tâche, nous détaillons davantage ci-dessous les principales constituantes de cet examen puis évoquons certaines techniques sur lesquelles s'appuyer pour recueillir et synthétiser les renseignements obtenus.

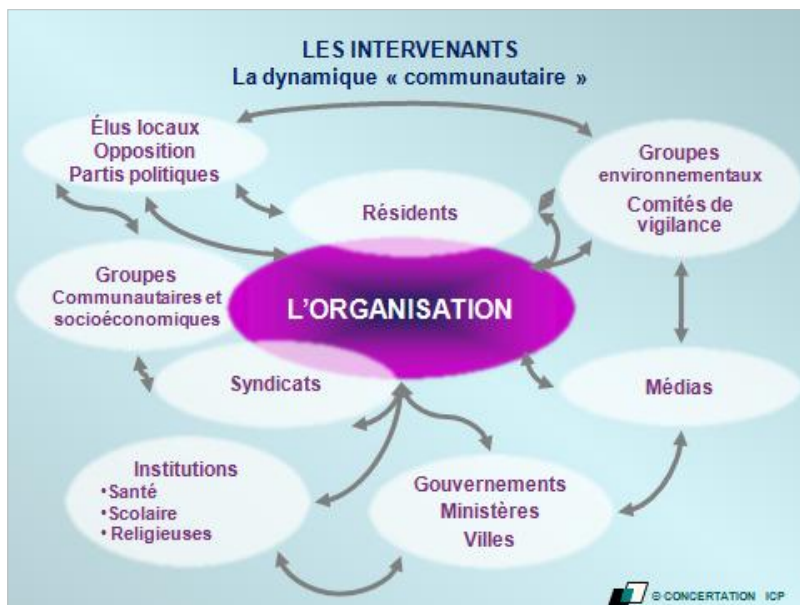
Les parties prenantes

Pour assurer le caractère exhaustif de l'inventaire des parties prenantes, il est utile de les classer par catégories. Généralement, on distinguera trois grands groupes :

- les parties prenantes **décisionnelles**, qui ont ou peuvent avoir un pouvoir direct sur le projet (au niveau politique, réglementaire, financier, etc.);
- les parties prenantes **primaires**, qui sont clairement touchées par celui-ci; et

L'ouverture au compromis

- les parties prenantes **secondaires**, qui sont plus indirectement liées à l'implantation.



Les **parties prenantes décisionnelles** sont normalement identifiées très tôt, puisqu'elles sont souvent associées aux toutes premières étapes de la réflexion sur un projet. Parmi celles-ci, les élus locaux doivent nécessairement être inclus, même s'ils n'ont pas d'autorité directe sur un projet spécifique. En effet, l'acceptabilité sociale d'une communauté requiert généralement leur accord et même, dans toute la mesure du possible, leur soutien actif.

Les **parties prenantes primaires** ou directement touchées sont au cœur de la démarche de médiation. Elles comprennent, au premier plan, les **riverains** c'est-à-dire les résidents à proximité immédiate du site. Parmi eux, dès les phases initiales du projet, il est important d'identifier les **individus-clés**. Il s'agit des personnes dont l'influence, la détermination ou la notoriété peuvent être déterminantes pour le succès du projet. Personne ne peut nier, par exemple, l'impact qu'a pu avoir une seule citoyenne, l'artiste de réputation internationale Micheline

Implanter un projet : 7 règles

Beauchemin, sur la mobilisation de Grondines, un affrontement qui a obligé Hydro-Québec à construire une ligne de transport sous-fluviale (Lyrette, 2003; Gauvin, 1992), au coût de plus de 140 millions de dollars (Gingras, 1990). En effet, « *sa renommée d'artiste lui permet d'obtenir le soutien de plusieurs personnalités politiques, municipales et d'affaires* » (Société Radio-Canada, 2010), dont celle de l'ancien premier ministre Pierre-Elliott Trudeau, ainsi que l'attention des médias. Une analyse sérieuse du contexte prend en compte de tels acteurs.

De même, les différents **regroupements de citoyens** préoccupés de la qualité de vie ou de l'écologie à proximité des sites sont des interlocuteurs à privilégier. Là encore, il faut veiller à ce que leur identification soit complète. Or, les communautés ne sont plus homogènes. Une municipalité comprend des habitants de longue date, mais aussi de nouveaux résidents, aux intérêts et points de vue divers. On y croise des personnes valorisant la croissance et le développement, d'autres davantage la protection de l'environnement. Elle peut être constituée de nombreux groupes ethniques ou linguistiques. À cet égard, les auteurs du cas Fortune, à Harlem (U.S. Bureau of Justice Assistance et autres, 2011), soulignent les difficultés qui ont découlé de l'identification tardive des groupes latino-américains comme intervenants importants dans leur contexte.

Parmi les parties prenantes plus **indirectement touchées**, avec lesquelles l'équipe de projet aura des relations moins suivies, il faut évidemment porter une attention particulière aux médias, mais aussi aux associations environnementales nationales ou internationales, puisque celles-ci entretiennent maintenant souvent, grâce aux réseaux numériques, des liens étroits avec les organismes locaux.

Les parties prenantes et leur niveau de participation varieront selon la nature du projet et les événements qui marqueront son développement. Les sous-catégories proposées (parties prenantes décisionnelles, primaires, secondaires) n'ont donc qu'une valeur indicative. Elles viennent surtout soutenir la réflexion, de façon à ce que l'inventaire ne néglige aucun intervenant important. Ces regroupements aident aussi à situer le degré d'**influence** potentielle des divers acteurs, de façon à mieux identifier les **parties prenantes clés**, qui seront les interlocuteurs centraux de l'équipe.

Une liste de vérification des parties prenantes

Décisionnelles

- Les élus locaux, au niveau municipal, provincial ou fédéral et leurs partis respectifs;
- Les représentants locaux des partis d'opposition;
- Les élus et principaux fonctionnaires des ministères et organismes gouvernementaux qui ont un lien avec le projet (environnement, développement économique, santé, urbanisme, transport, etc.)
- Les dirigeants, actionnaires et autres acteurs qui peuvent avoir une influence significative sur la décision de l'organisation (ses avocats, comptables, etc.);
- Ses principaux clients, dans la mesure où leur soutien ou leur retrait peuvent être déterminants pour le projet.

Directement touchées

- Les riverains;
- Les autres citoyens de la communauté immédiate;
- Leurs divers regroupements sociaux, communautaires ou environnementaux, en particulier leurs comités de citoyens;
- Les employés de l'organisation et leurs différents syndicats;
- Les usagers réguliers d'infrastructures environnantes (piste cyclable, parc, plage ou cours d'eau, etc.);
- Les autres organismes directement liés aux retombées du projet : associations de bénéficiaires ou de commerçants, chambres de commerce, sous-traitants et fournisseurs, parc industriel, office de tourisme, groupes relatifs à l'aménagement du territoire, à la préservation du patrimoine, etc.

Indirectement touchées

- Les médias de la région en cause, particulièrement les médias locaux, incluant les blogueurs et microblogueurs susceptibles d'avoir une influence;
- Les autres résidents des secteurs environnants;
- Les élus de la région et les représentants des diverses structures gouvernementales de ce niveau;
- Les associations et organismes locaux qui n'ont pas un intérêt direct dans le projet, par exemple les comités de loisirs ou les regroupements religieux et scolaires;
- Les associations nationales ou internationales, particulièrement les groupes environnementaux, qui peuvent soutenir activement les comités locaux;
- Les médias nationaux, voire dans certains cas, transnationaux;
- Les élus, administrations et groupes extrarégionaux;
- Les experts et scientifiques du domaine, dont il faut parfois susciter l'intérêt, mais qu'il est souhaitable d'associer au processus.

La nature des enjeux

L'identification des préoccupations de la communauté commence par une compréhension de son **historique**. En effet, les raisons d'être ou axes de développement d'une localité (résidentiel, agricole, de villégiature, etc.), ses expériences passées (problèmes environnementaux, processus d'implantation déficients, relations préalables difficiles avec l'organisation, etc.) et ses défis actuels (accès routiers, qualité de l'air ou de l'eau, etc.) sont autant de considérations qui influenceront la réception donnée à un projet.

Outre ces éléments contextuels, la nature des enjeux qui peuvent être soulevés est très grande, comme on le voit dans le tableau suivant. Les préoccupations relatives à la **santé, à la sécurité et à la qualité de vie** sont généralement celles qui suscitent le plus d'inquiétudes et sur lesquelles il faut donc concentrer la recherche de solutions. Les questions liées à la **dépréciation**, réelle ou perçue, de la valeur des propriétés ou de l'image de la communauté ne doivent pas non plus être négligées. Des éléments de stigmatisation sociale sont en effet communément associés à des projets. Elles ne sont toutefois pas toujours exprimées aussi clairement que par ces Britanniques, qui clamaient : « *Nous ne voulons pas être la poubelle du monde* »²⁶, dans le dossier des BPC de Saint-Basile.

Or, comme pour les parties prenantes, il est important d'identifier l'ensemble des inquiétudes, incluant les préoccupations sous-jacentes, de façon à pouvoir y répondre adéquatement. Par exemple, trop souvent, les préoccupations liées à la **crédibilité** du processus ou de ses porte-paroles ne sont pas clairement exprimées ou prises en considération.

L'intensité des opinions

La nature et l'intensité des diverses préoccupations des collectivités ont évolué dans le temps et elles varient selon les projets et leur localisation. Il faut donc, dans chaque cas, déterminer non seulement les **inquiétudes** et **positions** des parties, mais aussi **l'acuité de celles-ci**, de façon à établir les éléments-clés sur lesquels investir en priorité. Par exemple, l'intensité des préoccupations relatives à l'impact visuel d'un projet sera probablement plus forte dans un lieu de villégiature que dans une zone industrialisée.

²⁶ Cités dans Godin (1990).

Une liste de vérification des enjeux

La santé, la sécurité et l'environnement

- Les risques de contamination possible de l'eau, de l'air, du sol;
- Les risques d'accident majeur (explosion, feu, toxicité, etc.);
- Les effets sur la faune ou la flore;
- Les impacts à plus long terme sur l'environnement global (réchauffement climatique, etc.).

La qualité de vie et les questions d'aménagement du territoire

- Le bruit ou les vibrations;
- La circulation lourde ou accrue;
- Les odeurs, la fumée;
- L'impact visuel;
- La densification de la population ou des changements à sa composition et les effets négatifs qui peuvent y être associés;
- D'autres nuisances (vermine, ravageurs, etc.).

Les conséquences économiques du projet

- La dépréciation des propriétés ou la stigmatisation sociale associée à la localisation du projet;
- Le nombre et la qualité des emplois créés ou maintenus et des autres retombées ainsi que leur caractère local ou non;
- Les doutes relatifs à la viabilité du projet;
- Le coût des infrastructures ou services à mettre en place.

La crédibilité

- Des personnes et organismes qui sont les principaux appuis du projet (problèmes passés de non-conformité, gouvernement impopulaire, etc.);
- De la technologie proposée;
- Ou, de façon plus générale, une méfiance diffuse envers les entreprises, les gouvernements ou les scientifiques.

Le processus même

- La perception de critères de choix de site non équitables, imposant un fardeau disproportionné à une communauté en regard de ses voisines;
- Le manque d'information et de consultation ou d'honnêteté dans la communication;
- Des attitudes ou commentaires perçus comme méprisants.

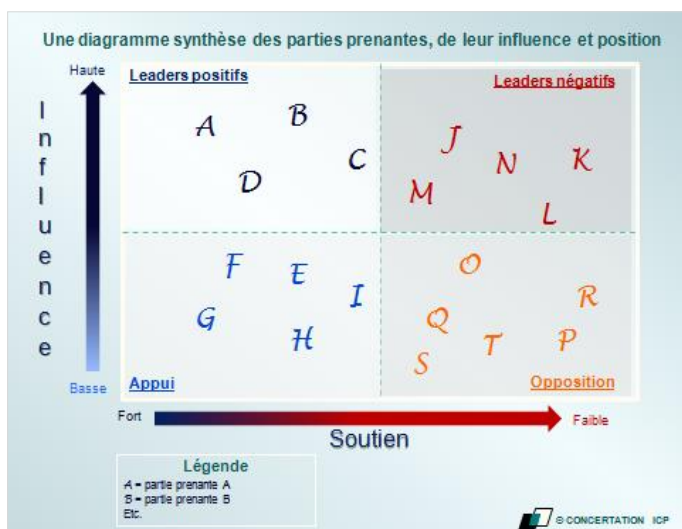
L'intensité des opinions

La nature et l'intensité des diverses préoccupations des collectivités ont évolué dans le temps et elles varient selon les projets et leur

Implanter un projet : 7 règles

localisation. Il faut donc, dans chaque cas, déterminer non seulement les **inquiétudes** et **positions** des parties, mais aussi **l'acuité de celles-ci**, de façon à établir les éléments-clés sur lesquels investir en priorité. Par exemple, l'intensité des préoccupations relatives à l'impact visuel d'un projet sera probablement plus forte dans un lieu de villégiature que dans une zone industrialisée.

Mais elle variera également selon les personnes en cause et leur emplacement. Même au sein d'un groupe particulier, environnemental par exemple, les opinions et inquiétudes ne seront pas nécessairement identiques et il est important de réagir en conséquence. Comme l'écrit Judith Petts (dans ISWA, 2004) : *"A tendency to believe that everyone in a local community will have the same agenda can lead to a misunderstanding of information requirements, and a failure to communicate concepts and plans effectively"*²⁷.



La collecte d'information

Cette connaissance du contexte, des personnes clés et des enjeux ne nécessite généralement pas l'utilisation de techniques complexes. Elle se fonde d'abord sur la présence terrain (chapitre 6), le contenu des

²⁷ Une tendance à croire que tout le monde dans une collectivité locale aura le même agenda peut mener à une mauvaise compréhension des besoins d'information et à une incapacité à communiquer efficacement des concepts et des plans.

L'ouverture au compromis

échanges en petits groupes (chapitre 5) et la capacité d'écoute du facilitateur (chapitre 2).

Elle commence souvent par un remue-méninges (ou *brainstorming*) d'équipe, qui permet d'établir un premier inventaire. Il sera le plus souvent enrichi au moyen de quelques entrevues formelles d'intervenants-clés, puis étoffé et adapté tout au long du processus.

Toutefois, certaines techniques des sciences sociales peuvent aider à l'élaborer. Celles-ci comprennent particulièrement l'analyse des parties prenantes et l'analyse des champs de force (voir, par exemple, Saint-Amant et Audet, 2010). D'autres outils, comme le sociogramme, peuvent aussi soutenir l'examen des réseaux de relations.

L'utilisation de telles techniques peut contribuer, entre autres, à la synthèse des informations, comme dans le diagramme précédent, et à un meilleur ajustement des interventions.

La participation de la communauté

La mise en place d'un mécanisme de concertation où seront représentées les parties prenantes clés est à la fois un outil central de l'élaboration d'un schéma d'accord et un élément de celui-ci, la participation à l'élaboration de solutions constituant, en soi, un gain pour la communauté.

Cette participation est un outil indispensable à la compréhension réelle des préoccupations et souhaits du milieu. En effet, malgré une analyse du contexte approfondie et une présence sur le terrain, l'équipe du projet peut difficilement saisir aussi bien les sensibilités du milieu que des gens qui y sont actifs depuis des décennies. C'est aussi un moyen efficace pour élaborer et affiner les mesures d'atténuation et de suivi, sans devoir effectuer de multiples

La participation citoyenne. Principaux éléments de satisfaction²⁸

La réponse au besoin :

- De partager l'information disponible;
- D'être écouté, avec un esprit d'ouverture;
- De sentir que l'on est traité équitablement;
- De croire ce que l'on est en train de nous dire;
- De soutien favorisant une participation active.

²⁸ Synthèse de Mariette Tremblay, notamment en fonction d'éléments traités dans le guide de Charles Maccio sur l'animation de groupes (1983).

Implanter un projet : 7 règles

allers-retours auprès des parties.

Par ailleurs, la mise en place d'un comité représentatif constitue un élément de réponse aux préoccupations relatives à la crédibilité des instigateurs du projet et à la valeur du processus suivi. C'est une démonstration de respect et, en ce sens, elle vient contrer les sentiments de méfiance ou de mépris souvent associés à une implantation.

La composition d'un tel comité de liaison ou de concertation variera selon les projets. Il est souhaitable d'y intégrer toutes les parties prenantes clés, pour assurer l'acceptabilité de ses diverses conclusions. Généralement, il inclura au minimum des représentants des autorités locales, des riverains et de l'organisation. Les membres possibles sont généralement identifiés dans le cadre des rencontres et consultations puis invités à participer volontairement à l'élaboration des solutions.

« ...l'acceptabilité sur le plan social n'est jamais acquise. Elle est toujours à construire dans une interaction, jamais terminée, entre le promoteur d'un projet et la communauté d'insertion. »

Bureau d'audience publique sur l'environnement
(BAPE, 2003)

Un exemple : des citoyens comme observateurs à la Station d'épuration des eaux usées de Montréal

Dans les années 1990, après avoir complété la construction et le démarrage des installations, les gestionnaires de la Station d'épuration des eaux usées de la Ville de Montréal ont été confrontés à un nouveau défi : la qualité de vie du voisinage. D'abord, un problème de bruit, en 1995, avait permis à l'équipe « *de constater la difficulté en tant qu'organisme à bâtir une crédibilité avec les citoyens* », relatait Réjean Levesque, le Directeur de la station (Tremblay, Levesque et Godin, 2003). Puis, en 1998, ce fut une autre prise de conscience : les phénomènes d'odeurs... La contribution des citoyens s'est alors avérée fort utile.

À la suite d'épisodes d'odeurs particulièrement intenses cet été-là, la direction de la station s'est engagée dans une démarche ICP auprès de la communauté et dans la mise en œuvre d'un « programme de gestion des odeurs ». À l'instar d'expériences

européennes, ce programme prévoyait la possibilité d'intégrer l'apport de résidents à un groupe d'observateurs sur la perception des odeurs — parfois difficiles à discerner sur le site même. Il s'agissait ainsi d'aider l'organisation à localiser les sources d'odeurs afin d'établir l'ordre de priorité des mesures correctives.

Une vingtaine de volontaires ont répondu à l'appel lancé lors de la première soirée d'information et d'échanges, marquée par la franchise mutuelle. Ils comprenaient des employés de la station, des citoyens qui avaient porté plainte, des conseillers municipaux et des représentants du Service de l'environnement de la Communauté urbaine de Montréal. Les « observateurs » ont ensuite reçu de la formation sur les types d'odeurs qui peuvent émaner de la station.

La citoyenne Madeleine Massicotte, qui suit avec régularité la démarche depuis le tout début, soulignait les progrès accomplis. Au départ : « *Tout le monde se plaignait [...] ça n'avait aucun impact [...] on appelait partout* », mais par la suite : « *le cheminement s'est bien passé pour pouvoir apporter des correctifs* » (« Vert tendre », 2009). Depuis quinze ans, « *le groupe se rencontre deux fois par année, au printemps et à l'automne, afin de s'informer mutuellement et de suivre l'évolution du plan d'action* » (Tremblay et autres, 2003) ainsi que pour discuter de diverses questions, comme l'économie d'eau potable.

La station a, de plus, mis en place une série d'autres mesures, dont des rondes régulières aux abords du site, l'installation de filtres biologiques et la plantation d'arbres. Elle a aussi participé au développement de détecteurs électroniques d'odeurs. Sa mission et sa gestion ont par ailleurs été adaptées, en y intégrant clairement un volet social, d'opération « *dans le respect de la population environnante* » (Ville de Montréal, Service de l'eau, 2011).

Comme l'indiquait l'un des surintendants de la station, Patrice Langevin (« Vert tendre », 2009) : « *en quelques années, le taux de plainte a chuté de façon dramatique* ». « *On a grandi ensemble* », disait-il. Il souligne de plus que : « *les industries pourraient s'inspirer de ce modèle pour régler eux aussi les problématiques de même nature avec le voisinage* ».

Le schéma d'accord

Le schéma d'accord est en quelque sorte l'objectif même de la démarche. Le docteur J.J. Schwarz (dans ISWA, 2004) résume plusieurs

Implanter un projet : 7 règles

éléments essentiels du processus qui mène à son élaboration, notamment à partir de l'expérience du pipeline de l'Alaska et de recherches européennes. Il souligne l'importance :

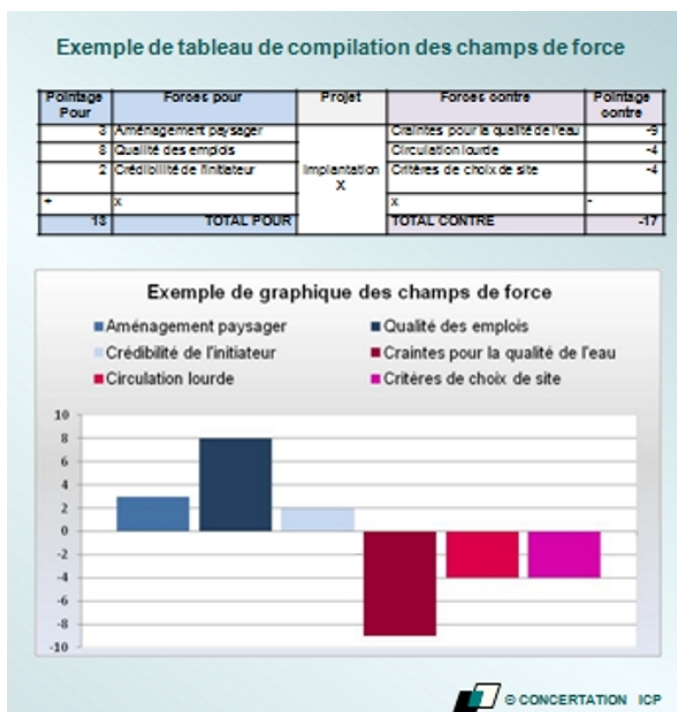
- **Du médiateur et de son équipe** : *“The entire Mediation process is under the management of a chairman who can communicate very well, can mediate, and specifically is and remains neutral. In his work, he is assisted by a team of experts of various disciplines”*²⁹. Ses talents de négociateur doivent notamment lui permettre d'obtenir des diverses parties, particulièrement de l'instigateur du projet et des gouvernements, la mise en place de solutions qui peuvent demander des investissements substantiels.
- **De l'objectif à poursuivre** : une bonification du projet qui assure un gain équitable pour les intervenants en cause : *“The approach is successful if it leads to a win-win situation for the entire plan. The purpose of Mediation is and remains to break open the 'black box' of the planning and coordination stage between the initiators, authorities and citizens, and to clarify the decisions”*³⁰.
- **Du processus suivi**. *“Subjects and proposals are narrowed, in a number of stages, to the decision to be made”*³¹. La démarche est, ici encore, itérative. Il faut d'abord s'entendre sur les principaux enjeux qui font obstacle au projet, en comprendre correctement les dimensions, puis examiner les solutions envisageables ainsi que les avantages et inconvénients de chacune.

Au besoin, si le consensus est difficile à obtenir, on peut s'inspirer des outils de l'analyse des champs de force, comme ceux qui sont illustrés à la page suivante. On demande alors à chaque partie prenante une évaluation quantitative de l'importance des diverses préoccupations. On peut ensuite voir comment agir tant sur les forces positives que sur les forces négatives pour atteindre un gain. Le même exercice peut être répété pour examiner les avantages et les inconvénients de chacune des options envisagées.

²⁹ Le processus de médiation est entièrement sous la direction d'un président qui a la capacité de très bien communiquer, peut servir de médiateur, et spécifiquement est et demeure neutre. Dans son travail, il est assisté par une équipe d'experts de diverses disciplines.

³⁰ L'approche est réussie si elle conduit à une situation gagnant-gagnant pour l'ensemble du plan. Le but de la médiation est et reste de briser la «boîte noire» de l'étape de la planification et de la coordination entre les initiateurs, les autorités et les citoyens, et de clarifier les décisions.

³¹ Le nombre de sujets et de propositions est restreint d'étape en étape, jusqu'à la décision.



L'identification des solutions doit laisser place à la créativité. Par exemple, une préoccupation relative à la dévaluation des propriétés peut mener à une réponse directe, comme une évaluation scientifique des prix obtenus dans des cas semblables, mais aussi à d'autres solutions comme un aménagement paysager de qualité, la mise en place d'un parc dans la zone limitrophe, etc. D'ailleurs, l'aménagement extérieur du projet devrait toujours être soigné. Pour des auteurs comme Scharff (dans ISWA, 2004), c'est un aspect fondamental et le négliger peut, en soi, contribuer à l'échec du projet. L'apparence a en effet une valeur symbolique : un extérieur soigné communique le professionnalisme le souci environnemental, le respect de la communauté et le sens des responsabilités³².

³² À ce sujet, il écrit : "The systematic use of aesthetics is so fundamental that it should be considered as a communicative factor of hygiene. This factor does not necessarily result in the success of a project. If it is neglected, however, failure seems to be guaranteed [...] With the help

Implanter un projet : 7 règles

La créativité en matière d'élaboration de solutions est particulièrement nécessaire lorsque les retombées d'un projet ne sont pas équilibrées, par exemple lorsqu'une communauté doit supporter une large part des inconvénients d'équipements régionaux ou nationaux, sans en retirer de bénéfices clairs. O'Hare cite à cet égard la construction de lignes ferroviaires à haute vitesse, contestée par des riverains des localités où le train ne s'arrête pas parce qu'elle : *"imposes large per capita costs on them (or they think it will), while the positive net benefits balance depends on small per capita benefits delivered to a very large population, many of whom don't necessarily know they are in it"*⁶³ (O'Hare, 2010). Dans de tels cas, la gamme des éléments de mitigation et des compensations acceptables doit souvent aller au-delà de mesures directes de réduction des nuisances et nécessiter un effort conjoint de plusieurs organismes et administrations.

En lien avec la mise en situation de la fin de ce chapitre, le tableau de l'annexe 2 dresse un inventaire de mesures de mitigation possibles. Toutefois, chaque projet donne lieu à un schéma d'accord particulier, en fonction des besoins propres d'une collectivité. Il ne s'agit pas de tenter d'imposer une recette à un milieu, mais d'élaborer, avec celui-ci, des solutions adaptées. Au total, celles-ci doivent à la fois atténuer suffisamment les impacts perçus et maximiser les avantages pour que, dans l'ensemble, le projet soit acceptable pour une large part des parties prenantes clés. Les gains doivent être répartis entre les principaux groupes, que ce soit des gains tangibles (emplois, investissements, localisation, accès routier, etc.) ou des éléments moins concrets, mais tout aussi importants. Par exemple, pour l'entreprise ou les gouvernements, ces gains intangibles peuvent comprendre une meilleure réputation dans la population, la poursuite harmonieuse de leurs opérations et l'amélioration de la qualité du milieu.

of the external appearance, the facility planner is able to communicate contents and associations such as openness, transparency, cleanliness, professionalism, modernism, or environmental awareness and responsibility" (L'utilisation systématique de l'esthétique est si fondamentale qu'elle devrait être considérée comme un facteur d'hygiène. Ce facteur ne conduit pas nécessairement à la réussite d'un projet. S'il est négligé toutefois, l'échec semble assuré [...]) L'aspect extérieur aide le planificateur du projet à communiquer des contenus comme l'ouverture, la transparence, la propreté, le professionnalisme, le modernisme ou sa conscience et sa responsabilité environnementales).

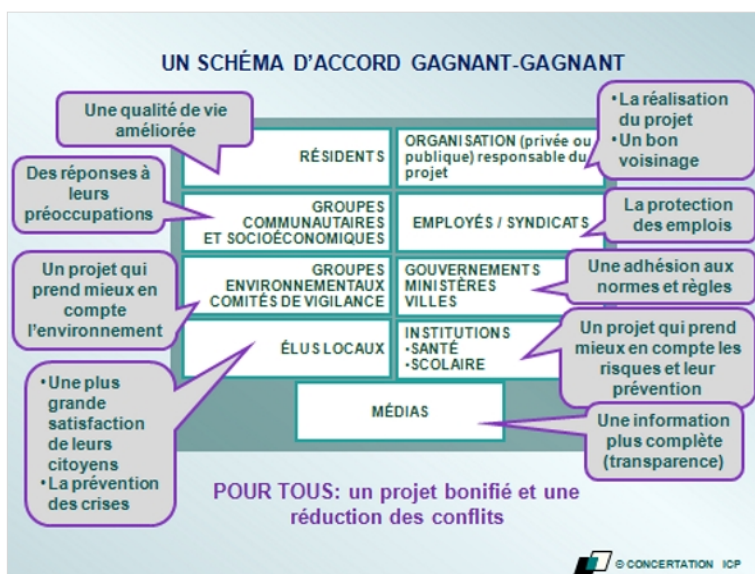
⁶³ Impose des coûts per capita élevés pour eux (ou ils pensent que ce sera le cas), tandis que le solde des bénéfices nets positifs repose sur de petits gains pour une population très large, dont beaucoup ne réalisent pas qu'ils en font partie.

L'ouverture au compromis

En fait, le schéma d'accord est fondé sur un principe d'équité entre les intervenants et repose sur les facteurs suivants :

- Un processus qui inclut **la participation**;
- **Certains gains pour chaque groupe d'acteurs**, même si les attentes initiales ne sont pas entièrement satisfaites;
- Une solution qui dépasse les seuls avantages économiques et comprend **un examen complet** des préoccupations et des mesures correctives;
- Une solution qui privilégie **l'intérêt collectif**, tout en tentant de répondre aux besoins individuels;
- Une solution qui va **au-delà du strict respect des exigences légales** (légalité versus légitimité).

Il s'agit donc, au terme d'une démarche constructive, d'une solution qui s'avère adéquate pour une majorité grâce à un partage relativement équitable des bénéfices et des inconvénients.



Un défi : des compensations justifiées

Les mesures de mitigation, surtout s'il s'agit de compensations financières, peuvent être perçues comme une tentative « d'acheter » la population. Pour éviter de telles impressions, il est important que ces mesures fassent partie d'une **solution globale fondée sur des gains mutuels**, que cette solution soit le **résultat du travail d'un comité représentatif** de la communauté et que les contreparties soient le plus possible directement **liées au projet**.

Il ne s'agit donc pas de répondre à la pièce aux nombreuses demandes qui peuvent être faites lors des rencontres (p.ex. le don d'un équipement au service des incendies à la demande de la municipalité, une subvention à la ligue de baseball pour le Comité des loisirs, etc.), mais de voir ce qui, dans l'ensemble, peut rallier une majorité chez les intervenants et dans la collectivité.

Il faut par ailleurs veiller à ce que l'impartialité du comité et de ses membres soit claire, qu'aucun ne soit perçu comme motivé par l'obtention d'avantages personnels ou particuliers et que le fonctionnement de ce comité soit, lui aussi, transparent.

Pour des solutions réfléchies et équilibrées

Des erreurs à éviter

- Tenter de répondre à toutes les demandes : « *Engaging with all stakeholders or on all issues is neither possible nor desirable* »³⁴;
- Prioriser les acteurs qui crient le plus fort;
- Mettre l'accent sur les enjeux à court terme véhiculés par les médias;
- Rester dans la zone de confort des dirigeants du projet.

Adaptées de AccountAbility et autres (2005)

³⁴ S'engager avec toutes les parties prenantes ou sur toutes les questions n'est ni possible ni souhaitable.

Quant à la nature des gains, elle peut varier selon le contexte. Comme l'explique Sandra Schopf (dans ISWA, 2004) en relation avec la notion d'équité des facteurs de risque de Sandman, dans plusieurs pays les dédommagements monétaires sont courants alors que, dans d'autres cultures, ils sont plutôt vus comme des « pots-de-vin ». Trop compenser peut avoir le même effet : “*overcompensation does not reduce the problem, in fact, it can even increase the perceived inequity*” écrivent Pol et autres (2006), en s'appuyant sur des études comme celles de Festinger et Carlsmith (1959) et de Norton and Hannon (1997)³⁵. Pour prévenir ce type de réaction, les mesures d'atténuation, de concertation et de suivi retenues devraient découler de suggestions largement discutées au sein de la communauté.

Un exemple : le cas de la carrière Francon-Lafarge

« En 1987, qui aurait cru en l'avenir de la carrière Francon dans l'Est de Montréal ? Rejetée par les citoyens que soutenaient les médias, elle avait une triste réputation anti-écologique. Prudents, les politiciens abandonnaient à son sort cette entreprise de 50 ans, nouvelle victime de la vague écologique et manifestement destinée à l'expropriation [...] Quatre ans plus tard, la carrière fonctionne toujours. Et avec l'accord de la communauté! » C'est en ces termes que la revue *Commerce* (Vézina, 1991) décrivait l'évolution qu'a connue cette organisation.

Comme les autres carrières qui ont parsemé le territoire de Montréal, où l'industrie du calcaire fut jadis florissante, celle de Francon-Lafarge avait vu s'urbaniser progressivement la zone agricole où elle s'était installée au début du XXe siècle. Son exploitation causait donc maintenant des nuisances aux citoyens du voisinage et faisait l'objet de plaintes relatives à la poussière, au bruit, aux vibrations liées au dynamitage ou à la circulation de camions dans les rues résidentielles.

Par ailleurs, un nouveau parti, le Rassemblement des citoyens de

³⁵ La surcompensation ne réduit pas le problème, en fait, elle peut même augmenter l'inégalité perçue, comme dans la célèbre expérience de Festinger et Carlsmith (1959) ou nuire à l'image de soi du groupe tel que décrit par Norton et Hannon (1997).

Montréal (RCM), venait de prendre le pouvoir à la ville. Son programme électoral prônait la fermeture de la carrière. Au printemps 1987, les communications entre Francon-Lafarge et les autorités municipales sont rompues. En septembre 1987, la Communauté urbaine de Montréal (CUM) entame des procédures d'expropriation. L'entreprise amorce des recours légaux. La confrontation reçoit une forte couverture médiatique. L'organisation décide toutefois d'explorer aussi d'autres voies et convoque une firme de conseillers en médiation sociopolitique. Elle leur demande d'examiner les moyens à mettre en place, à l'intérieur d'une période de quatre mois, pour éviter l'expropriation.

L'équipe de facilitateurs entreprend d'abord une démarche d'information, fondée sur des analyses avantages/coûts des diverses options ainsi que sur des exemples de carrières modernes intégrées dans leur milieu. Elle permet de rétablir les ponts avec les élus et fonctionnaires municipaux, mais s'étend de plus aux ministères provinciaux, aux employés de Francon-Lafarge, aux organisations environnementales et locales et aux médias. Elle propose aussi la conception d'un plan d'amélioration des conditions d'exploitation, recourant à l'expertise neutre d'universitaires et d'administrations publiques, de même que la création d'un comité de concertation pour l'étudier.

Le schéma d'accord qui en résulte offre des gains pour chacun des principaux intervenants. Comme l'expliquait Jean Godin, alors PDG de Cogesult, la firme de consultants qui a participé de près à l'effort de redressement : *« on a élevé des talus afin d'isoler la carrière, on a modifié le mode de transport pour réduire les inconvénients dans le voisinage »* (Vézina, 1991). Un nouvel accès pour les camions entre le site de la carrière et l'autoroute a en effet été aménagé. De plus, *« Les horaires et l'intensité du dynamitage furent limités. Les poussières furent récupérées. [...] La relocalisation des équipements et leur recouvrement atténua considérablement le bruit »* (Godin et autres, 2003), améliorant la qualité de vie des citoyens. En 1989, la menace d'expropriation a été levée. L'entreprise pouvait donc, de son côté, poursuivre ses activités et préserver les emplois de son personnel. Les gouvernements épargnaient les coûts d'une expropriation et conservaient l'avantage d'avoir accès, à proximité, aux agrégats nécessaires aux travaux de construction, tout

en protégeant mieux l'environnement.

En plus de moderniser ses installations, Lafarge a maintenu un comité de surveillance de ses opérations, incluant des citoyens. Elle a aussi créé un bulletin de liaison mettant l'accent sur ses priorités d'ouverture, d'efficacité et de respect de l'environnement. C'est que, comme l'expliquait Duncan Gage, alors Président de la compagnie : *« Il est de plus en plus important pour les entreprises de créer un climat de confiance et de collaboration avec les autorités et les communautés concernées »*.

En quelques années, les manchettes ont évolué de titres comme *« Une seule solution : l'expropriation »* (Le Crieur, juillet 1987) à *« Le Mérite environnemental remis à la Carrière Francon de Montréal-Est »* (L'Avenir de l'Est, 1991). Les plaintes à la CUM sont passées d'environ 800 en 1987 à deux en 1991. De plus, *« les élus locaux sont fiers de donner en exemple l'aménagement paysager à l'entrée de ce secteur de la ville »* (Godin et autres, 2003). Reconnaisant d'ailleurs les efforts d'aménagement et les mesures d'atténuation des nuisances de l'entreprise, l'actuel Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal souligne que la carrière Francon-Lafarge de Montréal-Est est maintenant la seule des six carrières de pierre concassée du territoire *« encore en exploitation de plein droit »* (Ville de Montréal, s. d.).

Règle 7 : une mise en situation

Les exemples donnés dans chacun des chapitres contiennent pour la plupart des éléments d'un schéma d'accord ou de gains possibles ou consentis.

Faites-en un relevé en fonction des divers types de préoccupations énoncées dans la section précédente sur « La nature des enjeux ».

Conclusion

L'approche ICP est une méthode adaptée à la réalité d'aujourd'hui où les projets et les changements font inévitablement l'objet de débats. Espérer l'unanimité est maintenant illusoire³⁶ et, dans la gamme des opinions qui s'exprimeront, il y aura nécessairement, dans une société diversifiée, des critiques et des oppositions. S'en désoler ou dénigrer les protestataires ne fait qu'éloigner davantage les parties. Les organisations doivent plutôt devenir des interlocuteurs à part entière de cette discussion publique, en faire progressivement un lieu d'échange plutôt que de confrontation et compter sur l'intelligence collective pour améliorer leurs projets et fédérer la communauté.

***« Openness versus secrecy.
Acknowledgement versus denial.
Respect versus contempt.
Personality versus impersonality.
Compassion versus dispassion.
Courtesy versus discourtesy.
Similarity versus differentness. »³⁷***

Peter M. Sandman (Sandman et American Industrial Hygiene Association, 1993)

Cette façon de faire est exigeante. Cela vaut au niveau personnel, puisque l'équipe devra aller au-devant de la population, entendre et respecter ses griefs, même les moins justifiés. C'est aussi le cas au niveau organisationnel, puisqu'il faut alors accepter l'incertitude et avoir la flexibilité nécessaire pour

modifier au besoin le projet et son échéancier. Par ailleurs, à court terme, la médiation peut être coûteuse. Mais elle l'est généralement beaucoup moins qu'un conflit légal, une crise sociale ou un échec. Il n'y a qu'à penser aux centaines de millions de dollars investis dans des projets annulés ou reportés depuis celui de Grande-Baleine en 1994³⁸. À moyen

³⁶ On voit pourtant encore des dirigeants de grandes entreprises avoir de telles attentes. « *Nous étions confiants que ce projet allait faire l'unanimité et créer beaucoup d'enthousiasmes* », déclarait un dirigeant du Cirque du soleil « *visiblement déçu de l'accueil réservé au futur casino* ». Sa déception était partagée par la Fédération des chambres de commerce du Québec, qui disait y voir le résultat d'une campagne orchestrée par les « *divers groupes s'opposant systématiquement à tout projet de développement au Québec* » (Shields, 2006).

³⁷ L'ouverture plutôt que le secret. La reconnaissance plutôt que le déni. Le respect plutôt que le mépris. La personnalité plutôt que l'impersonnalité. La compassion plutôt que le détachement. La courtoisie plutôt que l'impolitesse. La similitude plutôt que la différence.

³⁸ Le projet hydroélectrique de la rivière Grande-Baleine, dans le nord du Québec, était un

Conclusion

et à long terme, la relation établie avec la communauté et son impact sur la réputation de l'organisation sont porteurs de bénéfices importants.

Pour faciliter l'intégration de la méthode, nous l'avons résumée, dans le présent guide, en sept règles. Mais la littérature sur les facteurs à succès est riche et pourrait être synthétisée autrement, comme le fait Sandman dans l'extrait ci-contre. Par exemple, en plus des sept règles déjà détaillées, soit :

- Une approche intégrée;
- L'apport d'un facilitateur impartial;
- La chronologie des actions;
- Le respect du rythme d'avancement;
- L'échange en petits groupes;
- Une présence terrain proactive, combinant le formel et informel;
- L'ouverture au compromis ou l'approche gagnant-gagnant;

la méthode originale distinguait également les principes directeurs suivants, dont nous avons fait ici des éléments sous-jacents, mais qui sont tout aussi essentiels:

- L'ouverture et la transparence;
- La communication proactive, soutenue et adaptée;
- L'uniformité des messages et la cohérence des interventions;
- La reconnaissance du rôle social important des médias;
- L'accord avant l'engagement;
- Le recours à des expertises neutres et crédibles;
- La rigueur à tous les niveaux;
- L'importance du leadership.

En fait, l'analyse originale de nombreux cas à succès sur laquelle elle est fondée, détaillée dans « Le NIMBY. un produit de la société d'information » (Godin, 1990), les formulait plutôt ainsi :

- L'utilisation de critères de sélection adéquats;
- La participation des citoyens dans l'étude d'impact;
- L'attitude proactive et la transparence des promoteurs;
- La nécessité d'éviter la confrontation;

Implanter un projet : 7 règles

- La recherche d'un « *win-win* »;
- La rencontre informelle avec les divers intervenants pour compléter le processus d'information et de consultation des audiences publiques;
- La participation de la communauté tôt dans le projet;
- La visite d'installations similaires;
- L'implication du monde scientifique;
- La connaissance de la collectivité, des préoccupations et enjeux avant de démarrer le projet;
- La formation d'un comité de liaison avec les citoyens.

Elles rejoignent les sept règles de l'EPA, présentées au Chapitre 6 (accepter que le public est un partenaire légitime et le faire participer, planifier avec soin et évaluer ses efforts, écouter les préoccupations spécifiques de la population, être honnête, franc et ouvert, coordonner et collaborer avec d'autres sources crédibles, répondre aux besoins des médias, parler clairement et avec compassion) ou, à l'inverse, les erreurs répertoriées par l'Organisation mondiale de la santé (Sloan et World Health Organization. Regional Office for Europe, 1993). Elles incluent : utiliser la « vente sous pression », intervenir trop tard auprès du public ou ne pas adapter l'information à chaque auditoire.

Autrement dit, il y a un large consensus sur ce qui doit être fait et cela depuis longtemps. **Il reste toutefois à intégrer ces connaissances dans nos valeurs et nos pratiques.** Pour paraphraser John P. Kotter, un des principaux leaders de la réflexion sur le changement (Kotter, 1996; Ottinger et Kotter, 2012), 10% de la tâche consiste à formuler une approche, la mettre en place représente 90% de l'effort. Une large part de ce travail demeure donc à faire. Or, comme Kotter l'écrit aussi, il y a urgence (Kotter, 2008), si l'on veut que nos sociétés puissent implanter les mesures qui seront nécessaires notamment à la préservation de notre environnement et au soutien de notre développement.

Annexe 1.

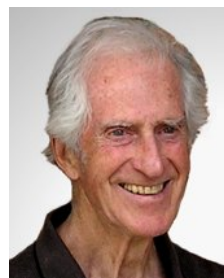
Profil des auteurs et collaborateurs

Jean Godin, Mariette Tremblay, Lucie Audet et Pierre Frattolillo possèdent une vaste expérience dans le domaine de la participation du public et de la communication environnementale auprès des gouvernements, des entreprises et des citoyens.

Dans le cadre d'une démarche de relations avec la communauté ou de règlement d'une problématique, leur rôle premier est d'agir comme un tiers indépendant afin d'assurer un cheminement constructif, appuyé sur l'ouverture, la transparence et la collaboration de la part de tous les intervenants.

De nombreuses personnes ont contribué à des degrés divers à l'élaboration de la démarche qu'ils présentent dans cet ouvrage, incluant des élus, des citoyens et des dirigeants d'entreprise. Il serait difficile de tous les remercier. Mais nous tenons à souligner particulièrement l'apport des membres de l'équipe de communication environnementale de Cogesult, le premier groupe québécois spécialisé dans ce domaine, que Jean Godin a créé en 1980 au sein de la firme Tecsult. Parmi eux, nous remercions spécialement Marie Beaubien, qui applique toujours les principes de l'approche chez **Transfert Environnement et Société** et qui a participé à l'amélioration de certains passages de ce document.

Jean Godin (M.A.) a plus de 35 ans d'expérience en gestion dans les secteurs public et privé. C'est au début des années 1970, alors qu'il préparait une thèse en sciences politiques sur les processus de participation, qu'il s'est penché particulièrement sur les phénomènes sociaux et la communication. Par la suite, pendant plus de trente ans, ses activités de consultation auprès d'organismes internationaux, de gouvernements, d'entreprises et de groupes communautaires l'ont amené à développer une démarche d'implantation de



Profil des auteurs

projet, basée sur **l'information, la consultation et la participation** des divers intervenants.

Jean Godin a notamment été président-directeur général de Cogesult, une filiale du groupe d'ingénierie-conseil Tecsalt et administrateur agréé. En 1994, il fondait Concertation ICP. Il a été parmi les fondateurs de l'Association de vérification environnementale du Québec. Il a été aussi membre du comité de participation des publics de l'Association québécoise d'évaluation des impacts. Il a également contribué à l'élaboration du *Guide pour la participation du public*, produit par l'Association canadienne de normalisation (ACN/CSA, 1996).

Mariette Tremblay est diplômée en sciences (B.Sc. Chimie). Elle a commencé sa carrière à Pêches et Océans Canada. Son parcours professionnel dans les milieux de la recherche, puis de la gestion de programmes l'a amenée, après une formation d'appoint en information dans les années 1990, à adopter comme méthode de travail *l'Approche de concertation I.C.P.* (Information – Consultation – Participation). En communication environnementale, elle a conseillé et accompagné des organisations dans le cadre de démarches d'ouverture aux collectivités, de la résolution de problématiques environnementales et de l'implantation de projet. Ses mandats ont été associés à des initiatives portant sur l'harmonisation d'installations industrielles et d'utilités publiques au milieu urbain, l'état du Saint-Laurent et ses usages, la réhabilitation de sites et l'orientation de programmes. Reconnue à titre de facilitatrice de processus s'appuyant sur la collaboration de divers intervenants, elle a aussi animé des séminaires et rédigé plusieurs documents sur l'environnement, la santé et la sécurité.



Lucie Audet est politologue (M.A.), spécialisée en communication et en technologie de l'information (M. SC.). Elle travaille depuis au-delà de trente ans en planification et en gestion de programmes de communication et de formation. Elle a une expérience approfondie et variée des



Implanter un projet : 7 règles

relations avec les médias, comme de la préparation de documents d'information, de formation et de recherche. Elle a enseigné les méthodes et techniques de changement organisationnel, notamment à l'École des sciences de la gestion de l'UQAM. Elle a publié plusieurs rapports et guides liés à l'utilisation des nouvelles technologies, incluant des réseaux sociaux.

Pierre Frattolillo est ingénieur métallurgiste de formation, avec une maîtrise en électrometallurgie. Il a œuvré, de 1974 à 1991, dans les domaines de la production, de l'environnement et de la santé-sécurité au travail dans l'industrie métallurgique et pétrochimique. En 1992, il est devenu le Directeur de l'Association industrielle de l'est de Montréal (AIEM), poste qu'il a occupé jusqu'en 2009. De 2009 à 2011, il a été Conseiller au Président et au Conseil d'administration de l'AIEM.



Dans le cadre de son mandat, il s'est aussi fait le promoteur, auprès des membres de l'AIEM, d'une plus grande ouverture au dialogue avec les communautés locales sur les questions d'environnement et de santé découlant des activités industrielles. Il a travaillé, entre autres, avec les municipalités avoisinantes à l'élaboration puis à la mise en œuvre, dès 1995, d'un modèle « inclusif » (c.-à-d. intégrant les citoyens riverains) de gestion des risques d'accidents industriels majeurs : le Comité mixte municipal-industriel et des citoyens (CMMIC) pour l'Est de Montréal. D'ailleurs, pour souligner cette contribution au processus de gestion des risques, le Gouvernement du Québec lui a décerné, en 2012, le Mérite québécois de Sécurité civile, mettant en évidence le fait qu'il « *a fait progresser de façon remarquable la qualité de la cohabitation industrielle et résidentielle au Québec* »³⁹.

³⁹[Site du ministère de la Sécurité publique du Québec.](#)

Annexe 2.

Mises en situation. Éléments clés

Règle 1

Le tout premier élément est, évidemment, en lien avec le principe énoncé dans le premier chapitre :

- La nécessité d'inclure le volet sociopolitique et les relations avec la communauté dès la conception d'un projet ou, en d'autres mots, l'importance **d'utiliser une approche intégrée**, même dans le cas de projets dont les objectifs semblent faire consensus. Elle ressort à la fois :
 - Du commentaire du président de la CUQ, qui n'avait pas cru au départ à la nécessité de cette intégration;
 - Du fait que la firme d'ingénieurs choisie par la suite comptait sur l'apport de spécialistes de la médiation sociopolitique;
 - De la participation de professionnels de domaines divers aux rencontres d'information.

Parmi les autres facteurs, qui seront abordés dans les chapitres subséquents, on peut inclure :

- L'ouverture au compromis et l'association véritable des principales parties prenantes à son élaboration;
- L'adaptation du rythme d'avancement aux besoins de ces parties prenantes;
- Le recours à des experts indépendants et crédibles;
- L'utilisation de technologies éprouvées et la démonstration de leurs résultats;
- Le développement conjoint d'une grille de critères de sélection de sites appropriés.

Règle 2

Parmi les caractéristiques essentielles, on peut citer :

- Le partage de valeurs de respect et de transparence;
- La patience et l'adaptabilité;
- La capacité d'écoute et l'empathie;
- La facilité à établir des relations interpersonnelles harmonieuses;
- La disponibilité;
- Une attitude proactive;
- Des aptitudes pour le travail d'équipe;
- La rigueur dans l'organisation, la conduite et le suivi;
- Une compréhension des exigences d'une démarche de médiation;
- Le jugement nécessaire pour adapter sa démarche au contexte;
- Une habileté d'accompagnement et d'animation sociale.

Parmi les autres caractéristiques, on peut souhaiter :

- Une bonne connaissance du milieu en cause et de sa culture;
- L'expérience de projets similaires;
- Une formation appropriée, particulièrement dans un domaine scientifique, contribuant à la crédibilité des renseignements transmis;
- Des capacités de synthèse, de rédaction et de présentation verbale.

Règle 3

Parmi les éléments à inclure, il est indispensable d'aborder les points suivants :

- Pourquoi avoir choisi d'implanter le projet ici (à Blainville)?
- Qui est l'entreprise qui veut s'implanter? Notamment :
 - Existe-t-elle depuis longtemps?
 - A-t-elle d'autres projets semblables?
 - A-t-elle toujours respecté la loi?
 - Quelles sont ses relations avec les communautés avoisinantes?
- Pourquoi ce projet est-il nécessaire?

Implanter un projet : 7 règles

- En quoi va-t-il contribuer à notre société (locale, régionale, nationale)?
- Quels sont les risques et inconvénients qui y sont liés (p.ex. relatifs à la santé, à l'environnement, au transport)?
- Qu'est-ce qui sera fait pour les prévenir? Les atténuer? Intervenir en cas d'accident?
- Qui a juridiction sur le projet (ou qui s'assurera que toutes les règles sont respectées)?
- Combien de temps faudra-t-il pour le compléter?
- Comment les citoyens pourront-ils faire valoir leurs préoccupations et leurs attentes avant, pendant et après l'implantation?

Règle 4

Parmi les points à considérer :

1. D'abord, informez !

- Relevez toute l'information pertinente à l'incident et à ses solutions. Faites-en une ébauche de document questions/réponses. À partir de ses éléments, rédigez un communiqué. S'il vous manque des réponses, indiquez simplement que vous êtes à la recherche des causes de l'incident et publierez bientôt des renseignements plus détaillés.
- Entrez en contact avec le journaliste qui a lancé la nouvelle, offrez-lui une entrevue ou une visite, fournissez-lui l'information factuelle la plus complète possible. S'il n'en tient pas compte, recontactez-le poliment et, s'il le faut, parlez à son directeur.
- Diffusez votre communiqué le plus largement possible auprès de tous les médias et de la communauté.
- Contactez les groupes environnementaux et de citoyens; de même que les autorités gouvernementales en cause. Envoyez-leur le communiqué, mais offrez-leur aussi de les rencontrer individuellement. Utilisez les réseaux sociaux. Au besoin, créez des fils de discussion sur le sujet.

Mises en situation. Éléments-clés

2. Soyez présents et disponibles. Par exemple :
 - Si les leaders de l'organisation ne sont pas sur les lieux de l'incident, ils doivent s'y rendre le plus tôt possible. S'ils attendent, l'accueil sera encore plus négatif.
 - Demeurez à l'écoute. Les préoccupations exprimées peuvent en cacher d'autres et des pistes de solution peuvent vous être apportées.
3. Agissez :
 - Identifiez les causes du problème, mettez-en place les correctifs et annoncez-les. Si le problème est complexe, un groupe technique peut être créé afin de l'examiner. Un comité de surveillance, incluant des citoyens, est aussi souhaitable.
4. Faites le suivi et ajustez les mesures subséquentes en conséquence. En d'autres mots, **adaptez le rythme au contexte !**

Règle 5

Les questions pourraient inclure :

- Plus d'une vingtaine d'entreprises gazières comptaient forer au Québec. Dans ce contexte, a-t-il été possible d'établir une approche intégrée de l'implantation?
- Y avait-il, chez chacune, une adhésion générale et réelle à des valeurs de respect, d'ouverture et de transparence?
- Une analyse de chacun des contextes a-t-elle été faite, pour identifier les parties prenantes et leaders de chaque milieu et adapter la démarche en conséquence?
- Quels ont été les autres éléments de votre campagne d'information? Quand a-t-elle commencé? Qui a été rencontré? A-t-on informé systématiquement les élus municipaux, par exemple, en lien avec l'émission des permis ou avant le début de l'exploration?
- Considérez-vous que cette phase d'information a été mise en place assez tôt pour empêcher l'effet boule de neige dans l'opinion publique?
- Y avait-il des facilitateurs sur le terrain pour échanger avec les groupes locaux dans un climat d'écoute ou de respect?

Implanter un projet : 7 règles

- Aviez-vous prévu des mécanismes de consultation afin de bonifier les projets avant leur étude par les autorités réglementaires?
- Qu'est-ce qui a été fait pour prévenir l'indignation ou l'outrage des citoyens? Qu'est-ce qui aurait pu être fait différemment en ce sens?
- Quels sont les moyens qui ont été pris pour démontrer aux résidents la fiabilité de la technologie et pour minimiser les risques associés?
- Quelles sont les autres mesures qui pourraient être envisagées pour parvenir à un schéma d'accord dans les principales communautés en question?
- Quelles sont les leçons que vous avez tirées de votre expérience?

Règle 6

Cette mise en situation veut surtout vous sensibiliser aux multiples opportunités de communication qui sont trop souvent manquées. Il ne s'agit pas, dans tous les cas et à toutes les occasions, d'échanger avec tous ces acteurs. Toutefois, à titre d'exemple, les personnes avec lesquelles vous pourriez discuter incluent :

- Durant votre **transport** : que ce soit en voiture, en train, en autobus ou en avion, vos compagnons de voyage, les chauffeurs, contrôleurs, agents de bord ou préposés au stationnement;
- À l'endroit **où vous logez**. Choisissez un établissement local, parlez à vos hôtes ou à leurs employés. Si certains des clients sont de la région ou s'y rendent fréquemment, ils peuvent ajouter des points de vue intéressants.
- Partout où vous allez **manger** ou boire : dialoguez avec les serveurs, associez vos voisins à l'échange. N'oubliez pas le barman, il est généralement très informé !
- En marge de vos **rencontres** : les réceptionnistes et les adjoints ont aussi un avis, comme les autres personnes présentes dans la salle d'attente.

- Tous les **commerces** où vous vous rendez, par exemple, pour faire le plein d'essence ou pour vous procurer le journal. Provoquez des occasions : allez à l'épicerie, faites-vous couper les cheveux, achetez des fleurs, sollicitez des recommandations de restaurants ou d'endroits à visiter, etc.

On peut demander, entre autres, selon le contexte et la réaction initiale de l'interlocuteur :

- Je participe à tel projet : en avez-vous entendu parler?
- Quels sont les points sur lesquels vous aimeriez avoir plus d'information?
- Avez-vous (ou vous a-t-on fait part) de préoccupations ou d'inquiétudes à l'égard de ce projet?
- Si oui, lesquelles? Qui a particulièrement ces préoccupations (quelles en sont les sources)?
- Qu'est-ce qui pourrait faire que le projet soit mieux accepté par la communauté?
- Que savez-vous de l'organisation qui le met de l'avant?
- Quelles sont les principales associations et personnes que nous devrions rencontrer pour en discuter?
- Aimeriez-vous assister à l'une de ces réunions? Voudriez-vous rassembler des gens que vous connaissez pour participer à un échange de ce genre? (Si oui, prenez note de ses coordonnées!)
- Y a-t-il des événements ou des endroits où nous devrions être présents afin de mieux informer la population?

Laissez vos coordonnées et indiquez que vous êtes disponibles pour en discuter davantage.

Toutefois, pour que cet exercice soit valable, vous devez être sincèrement à l'écoute de vos interlocuteurs. En général, les gens apprécieront votre intérêt. Comme l'écrivent aussi les auteurs du cas Fortune (U.S. Bureau of Justice Assistance et autres, 2011) : *"People need to be valued and when you show them that you value their thoughts, ideas and talents, you will have a lasting relationship with them"*⁴⁰.

⁴⁰ Les individus ont besoin d'être valorisés et si vous leur montrez que vous accordez de la valeur à leurs pensées, leurs idées et leurs talents, vous aurez une relation durable avec eux.

Règle 7

Préoccupations	Mesures correctives et d'atténuation
1. La santé et la sécurité	• Expertises scientifiques neutres (CUQ, Stablex, Gaz de schiste, Francon-Lafarge) • Visites d'installations semblables (CUQ, Stablex) • Amélioration / modification des équipements ou procédés (membres de l'AIEM, Sulconam, Francon-Lafarge) • Présence continue d'un inspecteur gouvernemental (Stablex) • Information complète sur les incidents et les risques (Sulconam)
2. D'autres questions environnementales	• Traitement des résidus et polluants (CUQ, Stablex) • Meilleure qualité de l'air (odeurs, poussières) (Sulconam, Station d'épuration - Montréal, Francon-Lafarge)
3. La qualité de vie et les questions liées à l'aménagement du territoire	• Modification de l'emplacement (CUQ) ou augmentation des distances (Gaz de schiste) • Aménagement paysager, talus (Stablex, Francon-Lafarge) • Ajout d'un accès à l'autoroute (Stablex, Francon-Lafarge) • Ajout de logements abordables (Fortune); • Modification des horaires d'exploitation (Francon-Lafarge) • Nouveaux équipements, récupération de gaz ou de poussière (Sulconam, Station d'épuration - Montréal, Francon-Lafarge) • Déplacement / recouvrement d'équipements (Francon-Lafarge) • Programme de vérification et d'observation (Sulconam, Station d'épuration - Montréal) • Formation du personnel (Sulconam) • Surveillance des lieux et intervention rapide (Fortune) • Sélection des clientèles et mesures pour les éloigner des enfants (Fortune)

Mises en situation. Éléments-clés

	• Services maintenant offerts aux ex-détenus (Fortune)
4. Les conséquences économiques du projet	• Implantation rendue possible (Stablex, Fortune), maintien des opérations (Francon-Lafarge) • Emplois préservés (Francon-Lafarge) ou ajoutés (Stablex) • Maintien d'un accès plus facile ou moins coûteux à la production (Francon-Lafarge) • Économie de frais de justice ou d'expropriation (Francon-Lafarge)
5. La crédibilité des parties	• Meilleure collaboration et appui de la communauté (AIEM, Station d'épuration - Montréal) • Amélioration de la réputation de l'organisation, illustrée notamment par la réception de prix (Sulconam, Francon-Lafarge), et de l'acceptabilité sociale de ses opérations • Portes ouvertes aux installations (Sulconam, Station d'épuration - Montréal)
6. Le processus lui-même	• Dossiers d'information clairs et complets (général) • Démarche proactive (général) • Présence terrain (général) • Nombreuses rencontres (général) • Participation à un comité de concertation (général) ou de suivi, permettant notamment le partage et la vulgarisation de l'information
7. Autres	• Contribution au développement du parc industriel (Stablex) • Appui à la recherche dans le domaine (Stablex) • Développement de techniques innovatrices et d'expertise transférable (AIEM, Station d'épuration - Montréal)

Bibliographie

- AccountAbility, United Nations Environment Programme et Stakeholder Research Associates. (2005). From Words to Action. The Stakeholder Engagement Manual. Vol. 2. Consulté à : <http://www.unep.fr/scp/publications/details.asp?id=WEB/0115/PA>⁴¹
- Anzieu, D. (1973). La dynamique des groupes restreints. Paris : Presses universitaires de France.
- Association canadienne de normalisation (CSA). (1996). A Guide to Public Involvement Z764-96 (R2012) / Guide pour la participation du public Z764-F96 (C2012).
- Association industrielle de l'est de Montréal . (2009, mars 10). Comité de Liaison de l'industrie et de la communauté.
- Beaubien, M. (2013). Étude de cas : Deux cas, deux résultats. Non publié : Université de Sherbrooke, TP1 CRM801 Notions avancées de relations publiques.
- Beaubien, M. (s. d.). L'approche ICP. Consulté 5 novembre 2013, à l'adresse <http://www3.sympatico.ca/marie.beaubien/>
- Bhérier, L., Dufour, P., et Rothmayr Allison, C. (2013). Analyse comparée des mobilisations autour du développement du gaz de schiste au Québec, en France, aux États-Unis et en Colombie-Britannique. Partie 1. Centre de recherche sur les politiques et le développement social. Université de Montréal.
- Brandenburger, A., et Nalebuff, B. (1998). Co-opetition. New York : Doubleday.
- Brundtland, G. H. (1987). Report of the World Commission on environment and development : « our common future. » New York : United Nations.
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. (1981). Rapport d'enquête et d'audience publique. Projet d'usine Stablex. Québec. Consulté à l'adresse <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/rapports/publications/bape006.pdf>
- Comité de l'évaluation environnementale stratégique sur le gaz de schiste. (2013, juin 28). Acquisition de connaissances dans le cadre de l'évaluation environnementale stratégique sur le gaz de schiste. Gouvernement du Québec. Consulté à l'adresse http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/gaz_de_schiste-enjeux/documents/Etudes_EES/Tableau-etudes-EES-19-fevrier-2014_BAPE.pdf
- Côté, C. (2010, juin 5). Le gaz de schiste sème l'inquiétude. La Presse. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.lapresse.ca/environnement/201006/05/01-4287119-le-gaz-de-schiste-seme-linquiétude.php>

⁴¹ Tous les hyperliens de ce document ont été vérifiés le 3 novembre 2014.

Bibliographie

- Côté, C. (2011, janvier 22). Le gaz de schiste depuis 30 ans. La Presse. Montréal.
Consulté à l'adresse <http://www.lapresse.ca/environnement/dossiers/gaz-de-schiste/201101/22/01-4362753-le-gaz-de-schiste-depuis-30-ans.php>
- Covello, V. T., Allen, F. W., Pennsylvania. Dept. of Environmental Resources. Office of Public Liaison, et United States. Environmental Protection Agency. (1988). Seven cardinal rules of risk communication. Washington, D.C.; Harrisburg, Pa. : U.S. Environmental Protection Agency; Distributed by Office of Public Liaison, [Pennsylvania] Dept. of Environmental Resources.
- Covello, V. T., Donovan, E., Slavick, J. E., et Chemical Manufacturers Association (U.S.). (1990). Community outreach. Washington, DC : Chemical Manufacturers Association.
- Daft, R. L., et Lengel, R. H. (1984). Information Richness : A New Approach to Managerial Behaviour and Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 6, 191-233.
- Dear, M. (1992). Understanding and Overcoming the NIMBY Syndrome. *Journal of the American Planning Association*, 58(3), 288-300.
- Dennis, A. R., et Valacich, J. S. (1999). Rethinking media richness: Towards a theory of media synchronicity. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences HICSS' 99*.
- Départements de santé communautaire du Centre hospitalier de l'Université Laval, de l'Hôpital du St-Sacrement et de l'Hôpital de l'Enfant-Jésus. (1986). Projet d'épuration des eaux usées de la communauté urbaine de Québec : analyse de l'impact sur la santé publique. Mémoire à l'intention du Bureau d'évaluation environnementale. Consulté à l'adresse <http://www.santecom.qc.ca/Bibliothequevirtuelle/santecom/35567000023413.pdf>
- Dornsife, W. (1989). Laying the groundwork : statewide public involvement in Pennsylvania. Waste Management Conference. Consulté à l'adresse <http://www.wmsym.org/archives/1989/V1/139.pdf>
- Dossiers : Gaz de schiste. (2013). Le Devoir. Montréal.
- Environmental Protection Agency, USA. (1988). Seven Cardinal Rules of Risk Communication. Consulté à l'adresse http://www.epa.gov/Care/library/7_cardinal_rules.pdf
- Fisher, R., et Brown, S. (1989). *Getting together : Building Relationships As We Negotiate* (Penguin Books.). London : Business.
- Fournier, G. (2013). À table avec André Caillé. *Magazine Forces*, (174). Consulté à l'adresse www.magazineforces.com/energie/table-avec-andre-caille
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

Implanter un projet : 7 règles

- Gaddis, M. F. (1988). Siting criteria in hazardous waste disposal a study of the implementation of the Resource, Conservation and Recovery Act (RCRA) mandate to develop physical geographic criteria and standards for the location of new hazardous waste disposal facilities, 1976-1985.
- Gagné, R. (1984, octobre 26). Processus de consultation qualifié de futuriste. Le Soleil. Québec.
- Gagné, S. D. (1990, janvier 25). L'opinion publique en amont ou en aval des grandes décisions politiques et économiques. Présenté à Chambre de Commerce Montréal Métropolitain, Montréal.
- Gauvin, P. (1992). L'affrontement Hydro-Québec/Contestension Portneuf Lotbinière. [Sainte-Foy, Québec] : Paulymédia.
- Gaz de schiste - faut-il vraiment continuer à en débattre? (2012, novembre 16). Les Ami(e)s du Richelieu. Consulté à l'adresse <http://lesamisdurichelieu.blogspot.ca/2012/11/gaz-de-schiste-faut-il-vraiment.html>
- Gaz de schiste : l'Association gazière lance une campagne d'information. (2010, août 30). les affaires.com. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/energie/gaz-de-schiste-l-association-gaziere-lance-une-campagne-d-information/517807#.UfgFfm228YA>
- Gingras, P. (1990, décembre 1). Sans être spectaculaire, la ligne de Grondines n'en est pas moins unique au monde. La Presse.
- Godin, J. (1990). Le Nimby. Un produit de la société d'information. In Twelfth Canadian Waste Management Conference. Douzième Conférence canadienne sur la gestion des déchets. Ottawa : Environment Canada. Consulté à l'adresse <http://pages.videotron.com/icp/nimby.pdf>
- Godin, J. (1992). Pour une entreprise du nouveau type. Écodécision, (Décembre). Consulté à l'adresse <http://pages.videotron.com/icp/ecodecision.pdf>
- Godin, J. (s. d.). Une démarche d'implantation de projet : Concertation ICP (Information Consultation Participation). Consulté 5 novembre 2013, à l'adresse <http://pages.videotron.com/icp/>
- Godin, J., Audet, L., et Tremblay, M. (2003). Dossier : La médiation sociopolitique pour contrer le NIMBY. Urbanité, 2(2). Consulté à l'adresse http://pages.videotron.com/icp/article_urbanite_07_nimby.pdf
- Gordon, T. (1977). Leader effectiveness training, L.E.T. : the no-lose way to release the productive potential of people. [New York] : Wyden Books.
- Gouvernement du Québec. Lois sur le développement durable. Chapitre D-8.1.1 (2006). Consulté à l'adresse http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html

Bibliographie

- Grondines-Lotbinière, bataille pour un fleuve sans pylônes. (2010, juillet 20). Tout le monde en parlait. Société Radio-Canada. Consulté à l'adresse http://www.radio-canada.ca/emissions/tout_le_monde_en_parlait/2010/Reportage.asp?idDoc=115392
- Groupe intelligence collective. (s. d.). Taille du groupe. Fondation Internet nouvelle génération. Consulté à l'adresse <http://ic.fing.org/texts/taille-du-groupe>
- Guèvremont, F. (2010, octobre 2). Gaz de schiste. Rencontre tendue à Saint-Hyacinthe. L'Oeil régional. Beloeil. Consulté à l'adresse <http://www.hebdosregionaux.ca/monteregie/2010/10/02/rencontre-tendue-a-saint-hyacinthe>
- Hogan, K. et Stubbs, R. (2003). Can't get through : eight barriers to communication. Gretna, La. : Pelican Pub. Co.
- Industrie Canada. (2011). Responsabilité sociale des entreprises. Gouvernement du Canada. Consulté à l'adresse <http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/accueil>
- International Business Machines Corporation et IBM Global Services. (2008). The enterprise of the future : global CEO study. Somers, NY : IBM Global Business Services.
- ISWA Working Group on Communication and Social Issues. (2004). The NIMBY (« Not In My Back Yard Syndrome »). Reader 2004. A Survey of Expert Contributions. Consulté à l'adresse http://www.iswa.org/index.php?eID=tx_iswaknowledgebase_download&documentUId=125
- Kauffman, J., Serie, P. J., et Gesalman, C. M. (1990). US Lessons Learned : Selecting Sites for Controversial Facilities. Présenté à 12th Canadian Waste Management Conference, Ottawa, Environment Canada.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass. : Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). A Sense of Urgency. Harvard Business Press.
- Laliberté, M. (2010, septembre 25). Gaz de schiste : André Caillé insatisfait de sa campagne d'information. La Voix de l'Est. Granby. Consulté à l'adresse <http://www.lapresse.ca/environnement/dossiers/gaz-de-schiste/201009/25/01-4326627-gaz-de-schiste-andre-caille-insatisfait-de-sa-campagne-dinformation.php>
- Lapierre, S. (1987). Stratégie nouvelle en environnement. Revue de l'AIMQ, 1(2).
- Le Bon, G. (1895). Psychologie des foules (Édition Félix Alcan.). Consulté à l'adresse http://classiques.uqac.ca/classiques/le_bon_gustave/psychologie_des_foules/Alcan/Psycho_des_foules_alcan.pdf
- Lehman, V., Motulsky, B. (2013). Communication et grands projets. Les nouveaux défis (Presses de l'Université du Québec.).

Implanter un projet : 7 règles

Longtin, G. (1989, novembre 21). Journal Le Saint-François. Salaberry-de-Valleyfield.

Lyrette, É. (2003). La dynamique sociale entourant l'implantation d'une infrastructure majeure : le cas du parc éolien Le Nordais. Institut national de la recherche scientifique – Urbanisation, culture et société (INRS-UCS), Université du Québec. Consulté à l'adresse <http://www.vrm.ca/documents/memoireLyrette.pdf>

Maccio, C. (1983). Animation de groupes. Chronique sociale de France.

Maisonneuve, D. Université du Québec à Montréal., Chaire en relations publiques., Centre Weber Shandwick d'innovation en relations publiques (2005). La communication des risques un nouveau défi. Presses de l'Université du Québec.

Métayer, M. (2010). Petit Guide d'Argumentation Éthique. Presses Université Laval.

Munton, D. (1996). Hazardous Waste Siting and Democratic Choice. Georgetown University Press.

Nadeau, J. (2010, septembre 29). Gaz de schiste – André Caillé hué et chahuté. Rue Frontenac. Montréal. Consulté à l'adresse <http://exruefrontenac.com/nouvelles-generales/environnement/28258-andre-caille-gaz-de-schiste>

Nadeau, J. (2012, septembre 24). Gaz de schiste : l'exemple québécois. Le Devoir. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/359887/gaz-de-schiste-l-exemple-quebecois>

Naisbitt, J. (1984). Megatrends. Ten new directions transforming our lives ([Pbk. éd. updated, with a new introd..). New York Warner Books.

O'Hare, M. (2010). Environmental and Other Co-benefits of Developing a High Speed Rail System in California : A Prospective Vision 2010-2050. Présenté à Symposium Nimby and Row. Consulté à l'adresse https://gspp.berkeley.edu/assets/uploads/page/HSR10_agenda.pdf

Ouellet, J. (2010, septembre 23). Gaz de schiste. André Caillé dresse un constat d'échec. Canoe.ca. Consulté à l'adresse <http://fr.canoe.ca/infos/environnement/archives/2010/09/20100923-165234.html>

Pauchant, T. C. (2002). Guérir la santé : un dialogue de groupe sur le sens du travail, les valeurs et l'éthique dans le réseau de la santé. Les Editions Fides.

Pol, E., Di Masso, A., Castrechini, A., Bonet, M. R., et Vidal, T. (2006). Psychological parameters to understand and manage the NIMBY effect. Revue européenne de psychologie appliquée, 56(1), 43-51.

Repos forcé pour André Caillé. (2010, octobre 4). La Presse. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.lapresse.ca/environnement/dossiers/gaz-de-schiste/201010/04/01-4329419-repos-force-pour-andre-caille.php>

Bibliographie

- Roy, D. (1990). Au secours des projets en péril. Contretemps, (Printemps).
- Roy, L. (1992). Les communications environnementales. Entrevue de Jean Godin, Président, Concertation I.C.P. Publics, Le magazine des relations publiques au Québec. Consulté à l'adresse http://pages.videotron.com/icp/article_publics.pdf
- Saint-Hyacinthe réserve un accueil houleux à l'industrie gazière. (2010, septembre 29). Radio-Canada.
- Sandman, P. M. (1999, octobre 4). Risk = Hazard + Outrage : Coping with Controversy about Utility Risks. Engineering News-Record. Consulté à l'adresse <http://www.psandman.com/articles/amsa.htm>
- Sandman, P. M. (2008). NIMBY. In Texte préparé pour l'Encyclopedia of Science et Technology Communication. Consulté à l'adresse <http://www.psandman.com/col/nimby.htm>
- Sandman, P. M., et American Industrial Hygiene Association. (1993). Responding to community outrage : strategies for effective risk communication. Fairfax, Va. : American Industrial Hygiene Association. Consulté à l'adresse <http://psandman.com/media/RespondingtoCommunityOutrage.pdf>
- Sauvé, L., et Batellier, P. (2011). La mobilisation citoyenne sur la question du gaz de schiste au Québec. Nouveaux Cahiers du Socialisme, No 6, « Écosocialisme ou barbarie » (sous la direction de Brouillette, V., Guay, N., Levy, A., Martin, E. et Poulin, R.), Automne.
- Shields, A. (2006, mars 11). Casino - Loto-Québec jette l'éponge. Le Devoir. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/104152/casino-loto-quebec-jette-l-eponge>
- Shields, A. (2010, septembre 29). Tension extrême à Saint-Hyacinthe. Le Devoir. Montréal. Consulté à l'adresse <http://www.ledevoir.com/environnement/actualites-sur-l-environnement/297123/tension-extreme-a-saint-hyacinthe>
- Sissell, K. (1998). Industry outreach enters the information age. Chemical week, 160(39), 51-52.
- Sloan, W. M., et World Health Organization. Regional Office for Europe. (1993). Site selection for new hazardous waste management facilities. Copenhagen : World Health Organization, Regional Office for Europe.
- Slovic, P. (1987). Perception of Risk. Science, 236(4799). Consulté à l'adresse <http://www.uns.ethz.ch/edu/teach/0.pdf>
- St-Amant, G.-E., et Audet, L. (2010). Maîtriser les défis de changement de processus. L'essentiel des techniques et méthodes. Montréal : Image et Forme.

Implanter un projet : 7 règles

- Tapscott, D. (2003). *The naked corporation : how the age of transparency will revolutionize business*. New York ; Toronto : Free Press.
- Ticoll, D. (2006). *Transparence, société civile, développement durable et communications dans les entreprises*. Montréal, UQAM.
- Toffler, A. (1980). *La troisième vague*. Paris : Denoël.
- Tremblay, M. (2005). *Projet d'addition de réservoirs de produits pétroliers à la raffinerie de Petro-Canada à Montréal. Démarche d'information et d'échanges dans le cadre de l'étude d'impact sur l'environnement*. Soumis au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. Consulté à l'adresse http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/reservoirs_petrole/documents/PR8-5.pdf
- Tremblay, M., Levesque, R., et Godin, J. (2003, mars 21). *Le bon voisinage : Méthode ICP. Étude de cas : la Station d'épuration des eaux usées - Ville de Montréal*. Conférence Americana.
- U.S. Bureau of Justice Assistance (Washington, DC). *Fortune Society* (Long Island City, NY); *City University of New York*. *John Jay College of Criminal Justice*. *Prisoner Reentry Institute* (New York, NY); *Columbia University*. *Teachers College*. *International Center for Cooperation and Conflict Resolution (ICCCR)*. (2011). *In Our Backyard. Overcoming Community Resistance to Reentry Housing (A Nimby Toolkit)*.
- Une ressource qui inquiète. (2009, septembre 29). *Radio-Canada*. Consulté à l'adresse <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economic/2009/09/28/014-gaz-schiste.shtml>
- United States. Agency for Toxic Substances and Disease Registry. (1994). *A primer on health risk communication*. Consulté 23 décembre 2012, à l'adresse <http://www.atsdr.cdc.gov/risk/riskprimer/index.html>
- Vert tendre. (2009, septembre 29). *La prévention des odeurs à l'usine d'épuration Jean-R. Marcotte*. Montréal : Vox. Consulté à l'adresse <http://www.youtube.com/watch?v=nOWwWr9u9D0>
- Vert tendre. (2010, février). *La qualité de l'air*. Montréal : Vox.
- Vézina, R. (1991). *Comment vaincre le Nimby?* Commerce, Juin.
- Ville de Montréal. (s. d.). *Plan d'urbanisme*. Consulté à l'adresse http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2761,3098139&_dad=portal&_schema=PORTAL
- Ville de Montréal, Service de l'eau. (2011). *Service de l'eau. Présentation du Budget de fonctionnement aux Commissions d'étude*. Consulté à l'adresse http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/COMMISSIONS_PERM_V2_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CAHIERBUDG_SERVICEEAU_2010051.1.PDF

Bibliographie

- Villeneuve, C. (2007). Est-il possible de concilier rentabilité et développement durable? Présenté à Comité de Liaison de l'Industrie et de la Communauté (CLIC) de l'Association industrielle de l'est de Montréal, Montréal.
- Von Neumann, J., et Morgenstern, O. (1944). Theory of games and economic behavior. Princeton : Princeton University Press.
- Wolsink, M. (1994). Entanglement of Interests and Motives : Assumptions behind the NIMBY-theory on Facility Siting. URBAN STUDIES, 31(6), 851.
- Wynne, B. (1988). Risk communication for chemical plant hazards in the European community « Seveso » Directive". Présenté à Symposium : Multinational Corporations and Their New Responsibilities to Disclose and Communicate Risk, Boston : Boston University.
- Wynne-Edwards, J. (2003, septembre). Overcoming community opposition to homelessness sheltering projects under the National Homelessness Initiative. National Secretariat on Homelessness, Government of Canada. Consulté à l'adresse <http://www.urbancentre.utoronto.ca/pdfs/elibrary/NHINIMBY.pdf>

Index

- Acceptabilité sociale, 73
Accord avant engagement, 30
Analyse des champs de force, 84, 87
Analyse des parties prenantes, 84
Analyse du contexte, 10, 77
Approche « gagnant-gagnant, 71
Association industrielle de l'est de
Montréal, 22
Association pétrolière et gazière du
Québec, 56
Association québécoise de lutte contre
la pollution atmosphérique, 56
BPC, 81
Brown, Scott, 34
Bureau d'audience publique sur
l'environnement, 85
Chemtrade, 45
Chronologie des actions, 44, 52
Communauté urbaine de Montréal, 92
Communauté urbaine de Québec, 13
Community outreach, 12, 67
Covello, Vincent T., 18, 43
Développement durable, 74
Effet boule de neige, 28
Environmental Protection Agency, 49,
65
Facilitateur, 17
Fisher, Roger, 34
Fortune Society, 67
Francon-Lafarge, 92
Freeman, R. Edward, 11
Gagné, Soucy D., 37
Gaz de schiste, 56
Grondines, 79
Hydro-Québec, 79
Indignation (Outrage), 51
Kotter, John P., 97
Le Bon, Gustave, 49
Loi de l'instabilité des mouvements
d'opinion, 42
Maslow, Abraham, 72
Médiation sociopolitique, 3
Mobilisation gaz de schiste, 56
NIMBY, 1, 8
Not In My Backyard, 8
Parties prenantes, 11
Pauchant, Thierry, 54
Phénomène « pas dans ma cour », 8
Plan de médiation, 12, 21, 75
Présence-terrain, 43
Responsabilité sociale de l'entreprise,
12, 74
Sandman, Peter, 51, 76, 92, 96
Schéma d'accord, 31, 87
Schopf, Sandra, 92
Schwarz, J. J., 87
Sept règles de la communication du
risque, 65
Stablex, 37
Station d'épuration des eaux usées de
la Ville de Montréal, 85
Sulconam, 45
Syndrome "Pas dans ma cour", 1, 8
Théorie des jeux, 71
Ticoll, David, 10
Toffler, Alvin, 28
Transfert Environnement et Société,
99
United Nations Environment
Programme, 35
Win-Win, 71
Wolsink, Maarten, 8

