

*LE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ŒUVRE*



640 rue Saint-Paul Ouest, bureau 504, Montréal (Québec) Canada H3C 1L9

Téléphone : 514 393-1122 ~ Télécopieur : 514 393-1146

Courriel : [info@cpeq.org](mailto:info@cpeq.org)

[www.cpeq.org](http://www.cpeq.org)

## REMERCIEMENTS

Le CPEQ tient à remercier les membres de son comité de développement durable et de son comité sur l'acceptabilité sociale qui ont pris le temps de commenter la première version de ce Guide.

Le CPEQ tient aussi à remercier toutes ses parties prenantes qui ont accepté de commenter le présent Guide et qui, ce faisant, ont contribué grandement à enrichir le document par leurs commentaires pertinents et fructueux.

Plus particulièrement, nous tenons à remercier M. Michel Allaire, coordonnateur Environnement CMM ; M. André Beauchamp, théologien et spécialiste en environnement ; M. Pascal Bigras, directeur général, Nature-Action Québec ; M. Jacques Blanchet, écoconseiller, Bureau de normalisation du Québec ; Mme Julie Boudreau, directrice Affaires publiques, Innergex ; M. Philippe Bourke, directeur général, RCREQ ; M. Serge Cabana, directeur relations institutionnelles et extérieures, Campus de Longueuil, Université de Sherbrooke ; M. Jean Cadieux, professeur, faculté d'Administration, Université de Sherbrooke ; M. Jacques Fortin, professeur en sciences comptables, responsable pédagogique du DESS, directeur Développement durable de HEC Montréal ; M. Michel Gariépy, professeur titulaire, Institut d'urbanisme, Faculté de l'aménagement, Université de Montréal ; M. Steven Guilbault, cofondateur et coordonnateur général adjoint, Équiterre ; Mme Nicole Huybens, professeure, Université du Québec à Chicoutimi, Département des sciences fondamentales, DESS Eco-Conseil ; La Direction générale de l'électricité, Secteur Énergie, ministère des Ressources naturelles et de la Faune ; M. Denis Lapointe, maire de Valleyfield et président de la commission politique environnement de l'UMQ ; M. Karel Mayrand, directeur général pour le Québec, Fondation David Suzuki ; M. Claude Montmarquette, président directeur général, vice-président, Politiques publiques, professeur émérite, Titulaire de la Chaire Bell-Caisse de dépôt et de placement en économie expérimentale, CIRANO ; M. Antoine Moreau, sociologue, chargé de projet Environnement, Genivar ; diverses ONG en environnement ; Mme Diane Parent, professeur titulaire et chercheure, Département des sciences animales, Faculté des sciences, de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval ; Mme Isabelle Perras, vice-présidente et directrice générale, Citoyen Optimum ; Mesdames Geneviève Poirier et Marion Schnebelen du ministère de la Santé et des Services sociaux, Direction générale de santé publique ; M. Jacques Préfontaine, Titulaire de la Chaire Desjardins en gestion du développement durable de l'Université de Sherbrooke ; Mme Martine Provost, directrice générale Partenariat mondial pour l'électricité durable ; M. Emmanuel Raufflet, professeur agrégé et responsable pédagogique du DESS en gestion et développement durable de HEC Montréal ; M. Bob van Oyen ; M. René Villemure, éthicien, Institut québécois d'éthique appliquée.

Nous remercions aussi les membres du comité de lecture, dont M. Normand Pellerin, vice-président Environnement, Canadien National, qui ont accepté de nous faire part de leurs commentaires en toute fin de processus.

Conception et rédaction : Caroline Dufour, coordonnatrice aux communications et relations publiques, Conseil patronal de l'environnement du Québec.

Révision : Hélène Lauzon, présidente, Conseil patronal de l'environnement du Québec et Caroline Dufour.

Mise en page et graphisme : Isabelle Deichtmann, ID-GRAPH.

© Conseil patronal de l'environnement du Québec 2012. «Guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets».



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>REMERCIEMENTS</b>	
	<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	
	<b>PRÉFACE</b> .....	<b>i</b>
	<b>EN BREF</b> .....	<b>ii</b>
<b>I</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>II</b>	<b>LES FACTEURS D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE</b> .....	<b>4</b>
<b>III</b>	<b>LA DÉMARCHE D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE D'UN PROJET</b> .....	<b>8</b>
<b>1</b>	<b>La phase de recherche et de consultation préalable</b> .....	<b>8</b>
	Comment débiter une démarche ? .....	10
	<b>a) L'entreprise débute sa démarche en effectuant des recherches pour mieux connaître les parties prenantes et le contexte dans lequel elle s'implante</b> .....	<b>10</b>
	<b>i L'historique du milieu et du promoteur</b> .....	<b>10</b>
	<b>ii Les caractéristiques du milieu socio-géographique</b> .....	<b>11</b>
	<b>iii Les caractéristiques socio-économiques de la communauté</b> .....	<b>11</b>
	<b>iv La présence des médias</b> .....	<b>11</b>
	<b>v Développement territorial et économique</b> .....	<b>12</b>
	<b>vi Les caractéristiques socio-politiques</b> .....	<b>12</b>
	<b>vii L'information véhiculée</b> .....	<b>12</b>
	<b>viii Les exigences législatives réglementaires et institutionnelles</b> .....	<b>12</b>

## TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

<b>b)</b> Une fois identifiés les parties prenantes et le contexte, il importe d'informer les élus et les médias .....	13
<b>c)</b> Il est recommandé de débiter le dialogue avec la communauté dès cette étape.....	13
<b>d)</b> Pour débiter le dialogue, l'entreprise gagnera à choisir un porte-parole crédible dès cette étape .....	14
<b>e)</b> L'entreprise doit également transmettre en toute transparence l'information pertinente au projet .....	15
Défis.....	16
Recommandations.....	17
<b>2 La phase d'information, d'évaluation et de consultation.....</b>	<b>18</b>
Comment poursuivre la démarche .....	18
<b>a)</b> L'entreprise doit informer les parties prenantes.....	18
<b>b)</b> L'entreprise doit évaluer les impacts et les risques du projet .....	20
<b>c)</b> L'entreprise doit consulter en amont.....	22
i Le processus de consultation .....	22
ii Les modifications proposées par les parties prenantes.....	23
iii Le partenariat avec les parties prenantes.....	23
iv La démarche doit être empreinte du principe fondamental d'équité .....	24
v Les mécanismes de participation.....	24
Défis .....	26
Recommandations .....	28

## TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

<b>3</b>	<b>La phase de réalisation .....</b>	<b>29</b>
	Défis .....	29
	Recommandations .....	30
<b>4</b>	<b>La phase d'exploitation .....</b>	<b>31</b>
	Défis .....	31
	Recommandations .....	32
<b>5</b>	<b>La fermeture et l'après-projet .....</b>	<b>33</b>
	a) La durabilité socio-économique .....	33
	b) Les impacts environnementaux .....	33
	c) Le respect des engagements .....	33
	Défis .....	34
	Recommandations .....	34
<b>IV</b>	<b>EXEMPLES PRATIQUES .....</b>	<b>35</b>
<b>V</b>	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>48</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>50</b>



«Toute entreprise qui élabore et réalise un projet intervient dans un milieu écologique et sociologique qui ne lui appartient pas. Elle a donc des obligations à son égard, des obligations définies d'une part par la loi et les règlements et, d'autre part, par la culture, les valeurs et les pratiques du milieu social\*.» C'est à cette question que le présent guide s'intéresse.

---

\* Source : auteur inconnu



## PRÉFACE

Les valeurs individuelles et collectives sont en constante évolution, la connaissance des impacts et des risques d'un projet est de plus en plus accessible à la société civile, la dichotomie entre la croissance nécessaire et le développement contesté se manifeste de plus en plus. Les opposants aux projets clament la rupture du contrat social découlant du fait que l'État semble assumer davantage un rôle de promoteur de projets plutôt que son rôle traditionnel d'arbitre entre les intérêts privés et collectifs, alors que les promoteurs prétendent à la mauvaise foi ou à un manque de connaissances de certains groupes de pression et à la manipulation médiatique. Bref, la polarisation du débat sur les enjeux relatifs à l'acceptabilité sociale nous incite à approfondir notre réflexion à ce sujet, mais aussi à suggérer des pistes de solution dans le but de favoriser un dialogue et la mise en place de mesures susceptibles de recueillir une meilleure adhésion sociale.

L'état d'esprit dans lequel les entreprises entreprendront une démarche en vue d'une acceptabilité sociale d'un projet s'avère un élément primordial qui influencera le niveau de succès ou l'échec de la démarche. L'écoute, la transparence et l'intégrité, de part et d'autre, constituent les trois piliers de la démarche.

Il importe que l'entreprise croie aux retombées positives de la consultation et non qu'elle la perçoive comme un passage obligé. Une sensibilisation efficace peut faire progresser la communauté de la simple tolérance qu'elle exerce vis-à-vis la présence de l'installation industrielle ou commerciale vers son appréciation et la reconnaissance de sa contribution à la vie communautaire.

L'intention qui anime les actions revêt autant d'importance que les actions elles-mêmes. Les parties prenantes détecteront rapidement une entreprise qui n'adopte pas ces valeurs et lui retireront leur confiance. La démarche sera dès lors vouée à l'échec. Bien entendu, l'adoption de ces valeurs et de cet état d'esprit ne constitue pas une garantie d'adhésion sociale, mais elle constitue un prérequis au véritable succès d'une démarche d'acceptabilité sociale. Certains projets, pour des questions de risques ou d'impacts potentiels appréhendés par la population, ne susciteront peut-être jamais l'acceptabilité sociale et l'entreprise doit en être consciente.

Le succès d'une démarche visant à recueillir l'adhésion du plus grand nombre de parties prenantes passe par la reconnaissance de cet enjeu qu'est l'acceptabilité sociale dans le plan d'affaires de l'entreprise et donc aussi par l'engagement de la direction ainsi que par la formation et la sensibilisation des employés de l'entreprise. En effet, la direction de l'entreprise doit souscrire à cette philosophie de transparence et de collaboration avec les parties prenantes et accepter que le projet puisse être modifié, voire bonifié, à travers la démarche proposée. De plus, en informant les employés et en suscitant leur participation tout au long du processus, ces derniers peuvent devenir des ambassadeurs engagés dans la communauté et contribuer à l'acceptabilité sociale d'un projet.

## TRANSPARENCE, INTÉGRITÉ, ÉCOUTE

## EN BREF : résumé des recommandations

Phase	Recommandations
<b>Phase 1 :</b> <b>Recherche et consultation préalable</b>	Déterminer et caractériser les parties prenantes
	Évaluer l'historique du milieu et l'information pertinente disponible aux parties prenantes
	Évaluer le contexte économique, environnemental et politique d'implantation (perspective de développement durable du territoire)
	Choisir un porte-parole
	Débuter le dialogue avec la communauté (consultation préalable) et l'adaptation du projet
<b>Défis</b> : ressources humaines et financières limitées, tensions entre la transparence et la compétitivité de l'entreprise	
<b>Évaluation : progression, recadrage ou arrêt du projet</b>	
<b>Phase 2 :</b> <b>Information, évaluation et consultation</b>	Évaluer les risques et les impacts que subiront les diverses parties, en collaboration avec des partenaires locaux, régionaux et du milieu académique
	Informar et consulter la communauté selon des pratiques adaptées au contexte
	Démontrer de la transparence et de la flexibilité par rapport au processus de consultation
	Travailler en partenariat avec une tierce partie crédible
	Démontrer une véritable ouverture à modifier et bonifier le projet, concevoir les modifications en collaboration avec les parties prenantes
	Planifier la répartition équitable des retombées positives du projet en collaboration avec les parties prenantes
<b>Défis</b> : réussir à mobiliser l'attention des parties prenantes, risques de la divulgation d'information, délais occasionnés par la consultation, mauvaises perceptions de la répartition des bénéfices	
<b>Évaluation : progression ou arrêt du projet</b>	

<b>Phase 3 :</b>	Poursuivre le dialogue avec les parties prenantes engagées
<b>Réalisation</b>	Informar le milieu des imprévus, changements ou problèmes, convenir de solutions
<b>Défis :</b> planification versus réalité, nouveaux délais occasionnés par de nouveaux interlocuteurs et de nouvelles problématiques	
<b>Phase 4 :</b>	Mettre en place des processus de communication et de suivi à long terme, allouer les ressources humaines nécessaires
<b>Exploitation</b>	Évaluer de manière continue les impacts de l'entreprise sur le milieu
<b>Défis :</b> transfert des connaissances et pérennité de la culture de transparence de l'entreprise, changements d'interlocuteurs au sein de la communauté	
<b>Phase 5 :</b>	Évaluer les impacts et planifier les mesures de fermeture et de remise en état des lieux dès la conception du projet
<b>Fermeture et après-projet</b>	Prévoir les ressources nécessaires
	Effectuer la planification avec les parties prenantes, demeurer ouverts aux préoccupations et aborder conjointement les pistes d'adaptation
<b>Défis :</b> demeurer flexible pour s'ajuster aux imprévus	



## I. INTRODUCTION

### **Pourquoi un guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets ?**

L'acceptabilité sociale ne constitue pas un nouvel enjeu. Dès 1960, certaines communautés se sont mobilisées afin de contester divers projets et ce phénomène se poursuit jusqu'à nos jours. Malgré cet historique, l'acceptabilité sociale émerge maintenant en tant qu'enjeu majeur du XXI<sup>e</sup> siècle car les promoteurs de projets, comme les gouvernements d'ailleurs, reconnaissent les répercussions qu'un problème d'acceptabilité sociale peut engendrer pour leur réputation, pour le succès des projets et le développement économique. De façon plus générale, les entreprises reconnaissent de plus en plus la nécessité d'agir en bon citoyen corporatif et assument leur responsabilité sociétale comme valeur et principe et non plus seulement comme impératif du marché.

L'acceptabilité sociale comporterait trois dimensions :

- l'acceptabilité socio-politique : acceptabilité des technologies, des politiques et des cadres en place par les politiciens et décideurs, par le public et par les parties prenantes principales ;
- l'acceptabilité communautaire : acceptabilité des installations, des promoteurs, des investisseurs et des gestionnaires, par les résidents, les autorités et autres parties prenantes locales ;
- l'acceptabilité de marché : acceptabilité des investissements encourus, des risques financiers et des prix et taxes, par les consommateurs, les investisseurs, les compagnies concernées et les politiciens<sup>1</sup>.

Le récent dossier des gaz de schiste représente un exemple d'une absence d'acceptabilité socio-politique. En effet, plusieurs communautés et plusieurs groupes écologistes n'acceptent pas la technologie utilisée, y perçoivent des risques inacceptables et identifient les carences au sein du cadre réglementaire qui régit l'utilisation de cette technologie. Ce type d'opposition couvre habituellement des enjeux plus larges qui touchent l'intérêt général de la population.

Le concept «Pas dans ma cour» («Not in my back yard» ou NIMBY), auquel on songe le plus souvent lorsque l'on fait référence aux enjeux de l'acceptabilité sociale, constitue en fait une absence d'acceptabilité à l'échelle locale, voire communautaire. Ce type d'opposition est essentiellement motivé par des intérêts privés (perte de jouissance, crainte de voir une dévaluation de sa propriété, etc.) et parfois par un manque d'information sur le projet ou ses impacts.

Quand à l'acceptabilité de marché, on constate son absence lorsqu'un groupe n'accepte pas un risque financier, une taxe, une hausse de prix ou un investissement à encourir afin de soutenir un projet, une technologie ou une politique. Le rejet généralisé des «éco-tarifs», introduits en Ontario en juillet 2010 afin de financer une nouvelle phase du programme provincial de collecte

---

<sup>1</sup>Wolsink M. (2010), p. 303. "Contested environmental policy infrastructure : socio-political acceptance of renewable energy, water, and waste facilities" *Environmental Impact Assessment Review* ; 30 : 302 – 311

et de recyclage, en constitue un exemple. Prise séparément, aucune de ces dimensions ne suffit à expliquer l'opposition des citoyens et des groupes à des projets précis, soient-ils publics ou privés. Dans les faits, les trois types d'opposition interagissent et forment les contextes souvent complexes dans lesquels divers intervenants évoluent.

Ces types d'opposition peuvent soit aller dans le même sens, soit se contredire. À titre d'exemple, le projet Rabaska était dénoncé à la fois par les groupes «nationaux» et par les citoyens directement touchés par ce projet. Les premiers questionnaient la pertinence de ce type de développement à grande échelle par opposition à des stratégies de conservation de l'énergie et de production locale, tandis que les seconds s'opposaient aux impacts locaux sur leur environnement et leur qualité de vie. Un autre exemple est celui du développement de l'industrie des gaz de schiste. Les groupes provinciaux s'opposaient aux impacts incertains de la technologie sur le patrimoine environnemental de la population, tandis que les citoyens s'opposaient aux impacts sur leur qualité de vie que les installations de forage susciteraient.

Mais ces oppositions ne vont pas nécessairement dans le même sens. Ainsi, la mise en place d'un site de compostage, qui permet de détourner de l'enfouissement une partie des déchets putrescibles d'une municipalité, peut faire l'objet d'un large consensus social tant au sujet de la technologie et des cadres réglementaires (acceptabilité socio-politique) que des investissements publics consentis (acceptabilité de marché), sans toutefois être accepté par les populations immédiatement voisines du site (acceptabilité communautaire). Un autre exemple est celui du développement de la filière de l'énergie éolienne qui fait l'objet d'un certain consensus social mais qui est souvent contesté dans les municipalités qui accueillent des projets d'éoliennes.

Mais qu'entend-on alors par «acceptabilité sociale» ?

L'une des définitions couramment utilisées présente l'acceptabilité sociale comme «le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place, pour qu'un projet, programme ou politique s'intègre de façon harmonieuse, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain<sup>2</sup>».

Une seconde définition largement acceptée fait plutôt référence à la notion de risque. La notion d'acceptabilité sociale est directement liée à la perception d'une menace qu'un projet peut laisser planer sur la vie ou la qualité de vie d'un milieu, donc sur l'utilisation des biens et des activités humaines de ce milieu. Dans ce cas, l'acceptabilité sociale est «l'acceptation anticipée d'un risque à court et à long terme qui accompagne, soit un projet, soit une situation». Un risque est considéré acceptable par une collectivité lorsque celle-ci peut en accepter les conséquences, les dommages, au regard de sa probabilité d'occurrence<sup>3</sup>.

Ces deux définitions se valent en ce qu'elles synthétisent des réalités essentielles à la compréhension du phénomène de l'acceptabilité sociale. Elles ne doivent pas être considérées comme des théories opposées mais plutôt des éléments complémentaires. Pour les deux, l'acceptabilité sociale d'un projet ne consiste donc pas à susciter une adhésion unanime des parties

---

<sup>2</sup>Caron-Malenfant, Julie et Thierry Conraud, «Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action», Édition DPRM, 2009.

<sup>3</sup>Beck U. «La société du risque». Aubier 2001.

prenantes, mais plutôt à ce que celles-ci puissent atteindre un consensus au sujet d'un projet. Même l'atteinte d'un consensus raisonnable peut représenter un défi considérable. Cependant, la transparence contribuera à l'efficacité et à la légitimité de la démarche.

En exploitant les synergies possibles entre les objectifs de l'entreprise, ses retombées directes et indirectes et les besoins des parties prenantes, il est possible de bonifier le projet ou d'ajuster l'approche afin d'en réduire les risques, atténuer les répercussions et susciter des retombées positives économiques, environnementales et sociales pour tous les acteurs concernés. Pour certains, l'engagement avec les parties prenantes constitue non seulement la pierre angulaire d'une démarche d'acceptabilité sociale, mais également l'essence même de la responsabilité sociale qu'une entreprise devrait démontrer à travers toutes ses activités.

Au-delà des exigences légales et sociales de notre temps qui les commandent, les pratiques de consultation et de dialogue avec les parties prenantes, qui sont au cœur d'une démarche visant l'acceptabilité sociale, constituent en fait une occasion d'améliorer le projet de manière significative. Pour ce faire, il importe de démontrer une très grande ouverture d'esprit, d'intégrer les principes de responsabilité sociale et de surpasser les pratiques usuelles d'information et de consultation auxquelles sont assujetties les entreprises en vertu des lois et règlements.

Non seulement les entreprises évoluent-elles déjà dans cette direction en adoptant des politiques de responsabilité sociale d'entreprise, d'engagement des parties prenantes ou de consentement, mais un nombre croissant de normes et d'outils émergent afin de favoriser une approche partenariale.

Le présent guide vise à compléter les ressources existantes en offrant aux entreprises un outil pratique qui suggère l'attitude à adopter et énumère les phases principales ainsi que les mesures à mettre en œuvre afin de favoriser l'acceptabilité sociale d'un nouveau projet. Il ne prétend pas offrir des solutions magiques devant une crise mais vise plutôt à assister les entreprises afin de les éviter. Le CPEQ souhaite cependant, avec ce guide, accroître le niveau d'acceptabilité sociale des activités des entreprises et organisations.

Notons que la démarche que le CPEQ propose vaut autant dans le cadre formel d'un processus d'évaluation environnementale devant le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) que dans un cadre informel. De plus, le nombre d'éléments à mettre en œuvre et les ressources nécessaires à cette fin varieront en fonction de la taille du projet, de son caractère innovateur et de l'importance des impacts anticipés. Ainsi, selon le projet en cause et sa taille, une entreprise peut s'inspirer de cette démarche sans pour autant intégrer l'ensemble des éléments proposés.

## II. LES FACTEURS D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

Quatre variables sont susceptibles d'influencer l'acceptabilité sociale d'un projet : le promoteur, la nature du projet, le milieu d'accueil ainsi que les processus de planification et de concertation employés<sup>4</sup>.

Le promoteur est habituellement en mesure d'adapter son projet pour chacune de ces variables. Il incombe donc à celui-ci d'évaluer les risques et les limites d'un projet potentiel selon ces quatre variables et ce, le plus tôt possible au cours de l'élaboration du projet.

Pour ce faire, l'entreprise doit donc évaluer les éléments suivants :

**QUI : l'identité et la réputation dont jouit le promoteur.** L'attitude de la collectivité envers l'entreprise ou le secteur d'activité dans lequel elle œuvre peut constituer une variable susceptible d'influencer l'acceptabilité sociale. Une entreprise qui bénéficie d'une réputation de « bon citoyen corporatif » dispose à prime abord d'un capital de confiance qui jouera en sa faveur, tandis qu'une entreprise qui a fait l'objet de mauvaise presse, de méfiance ou de reproches dans le passé, ou qui se trouve dans un secteur qui a subi ce type de revers, devra s'investir davantage afin d'établir un véritable dialogue basé sur la confiance et le respect. Dans certains cas, l'identité et la réputation d'autres partenaires, tels que les investisseurs, pourra également avoir un impact.

*L'impact de la réputation de l'entreprise: «Ce que tu es parle si fort, que l'on n'entend plus ce que tu dis.»*

Jean-Luc Parodi, Chercheur et politologue français, «Ce que tu es parle si fort, qu'on n'entend plus ce que tu dis - Réflexions sur l'équilibre réel entre l'action politique et le marketing de l'apparence dans la décision électorale», Hermès - l'Institut des sciences de la communication du CNRS, 1989, Numéro 4

**QUOI : la nature du projet :** la technologie utilisée, l'ampleur du projet, ses impacts et ses risques ainsi que les coûts associés.

**QU' : le milieu d'accueil :** la région plus directement touchée, sa géographie, ses caractéristiques environnementales, économiques et politiques, sa population et ses caractéristiques sociales et culturelles.

**La relation des citoyens à leur milieu :** la relation émotionnelle entre les individus ou les groupes d'individus et les lieux familiers qu'ils habitent ou fréquentent tels que leur maison, leur voisinage, leur lieu de loisirs, contribue aussi à influencer l'insertion d'un projet dans sa communauté. Il est alors d'autant plus important d'explicitier la raison pour laquelle ce milieu a été retenu.

**COMMENT : les processus de planification et de concertation :** l'ensemble des mesures d'information, de dialogue et d'adaptation mises en place, leur chronologie ainsi que l'attitude et la cohérence avec lesquelles elles sont déployées.

---

<sup>4</sup>Inspiré d'une présentation de M. Michel Gariépy, professeur à l'Insitut d'urbanisme de la Faculté d'aménagement de l'Université de Montréal, prononcée le 24 mars 2009 au CPEQ, à l'occasion du «Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises».

## **TOUS LES PROJETS SONT-ILS ACCEPTABLES ?**

*Non, tous les projets ne sont pas acceptables. Pour accroître ses chances de succès, un projet doit prendre en compte les répercussions environnementales, sociales et économiques mais aussi les risques et les valeurs de base de notre société. Les entreprises doivent donc désormais démontrer que leurs projets s'inscrivent dans une logique environnementale et sociale, en plus de la logique économique. Une entreprise doit démontrer qu'elle prend en compte les préoccupations suivantes :*

### **Préoccupations environnementales :**

- diminution de la pression sur les ressources renouvelables et non-renouvelables ;
- réduction de la pollution (atmosphérique, du sol et de l'eau, sonore et lumineuse) et des matières résiduelles ;
- lutte contre les changements climatiques ;
- protection des milieux naturels et milieux récepteurs.

### **Préoccupations sociales et économiques :**

- création d'emplois durables dans la communauté d'accueil ;
- capacité de la communauté à préserver et contrôler ses ressources ;
- distribution équitable de compensations adéquates par rapport aux impacts et équité intergénérationnelle ;
- rentabilité financière durable pour la société ;
- équité et capacité d'assumer les coûts de réhabilitation en cas d'accidents ou d'incidents ;
- respect des cultures locale et régionale ;
- respect et intégration des divers groupes ;
- maintien et amélioration de l'état de santé et du bien-être de la population ;
- maintien et amélioration de la qualité de vie de la population ;
- maintien et amélioration de la capacité psychique et sociale des personnes à agir dans leur milieu ;
- respect de la capacité des infrastructures, y compris de transport et d'éducation.

*L'entreprise doit donc consulter la population et documenter son projet, y compris les technologies utilisées, dès les premières étapes de sa conception afin de pouvoir démontrer sa logique environnementale et sociale et l'adapter. En effet, les parties prenantes souhaitent comprendre les impacts et savoir de quelle façon l'entreprise prendra en compte ces préoccupations.*

Adapté de l'intervention de Philippe Bourke, Directeur général du RNCREQ, à l'occasion de l'atelier  
«Études de cas sur l'acceptabilité sociale de projets — Quelles leçons peut-on en tirer»,  
organisé par le CPEQ le 20 avril 2011.

Une démarche constructive d'acceptabilité sociale débutera dès la conception d'un projet et se poursuivra jusqu'à sa mise en œuvre. Par la suite, si elle est menée dans le respect et s'avère concluante, la démarche d'acceptabilité sociale se transformera en une démarche de bon voisinage qui permettra de prendre en compte de nouveaux enjeux ou problématiques.

Il est vrai qu'une démarche d'acceptabilité sociale peut, à prime abord, donner l'impression de ralentir l'échéancier d'un projet. Cependant, cet investissement initial peut éviter des retards encore plus considérables ainsi que le développement de situations acrimonieuses par la suite. Il importe de voir la consultation comme une condition de succès d'un projet et non un frein. De plus, la démarche permettra d'effectuer les ajustements à moindre coût en aval. En effet, les modifications au projet sont beaucoup plus coûteuses lorsqu'elles sont intégrées plus tardivement.

Finalement, la démarche d'acceptabilité sociale n'est pas linéaire mais plutôt un processus dynamique itératif, constamment en «re»-construction. Une attitude au départ favorable peut se détériorer avec le temps, soit parce que les parties prendront mieux conscience des risques et des impacts sur la base de l'information véhiculée (en lien avec le projet lui-même ou d'autres projets considérés similaires), soit parce que le comportement du promoteur minera la crédibilité du projet, ou encore parce qu'un événement externe (catastrophe ou autre) influencera la perception du risque du public. À l'inverse, un projet qui se heurte au départ à une attitude défavorable peut gagner l'appui de parties prenantes en démontrant que les risques sont moindres que ceux initialement anticipés et en travaillant à réduire les impacts à un niveau acceptable.

***Mais à partir de quel moment une entreprise pourra-t-elle conclure à l'acceptabilité sociale d'un projet sachant au départ qu'elle ne pourra jamais recueillir 100 % d'adhésion des parties prenantes ?***

*La consultation que le CPEQ a menée auprès de diverses parties prenantes n'a pas permis d'obtenir une réponse à cette question fondamentale. Est-ce qu'une acceptabilité sociale suffisante consiste à recueillir 70 %, 80 %, 90 % d'appui ? Est-ce que l'appui de chaque partie prenante revêt la même valeur probante, la même légitimité ? Est-ce que le traitement médiatique a une valeur probante ? Ces questions sont de nature qualitative et les variables qui les influencent sont multiples et différentes selon chaque situation. Il est donc impossible de fournir une réponse standard à cette question.*

*Exemple : lorsqu'elle a débuté le processus d'exploration en vue d'entreprendre des activités d'exploitation minière à Malartic, la compagnie minière OSISKO savait qu'elle ne pouvait s'attendre à recueillir 100 % d'appui. OSISKO a adopté une politique d'engagement et de transparence et a effectué des consultations et des accommodements au moment de la conception et de la planification du projet. La compagnie a ensuite mesuré l'appui de la population locale par sondage et a recueilli 80 % d'appui. OSISKO a jugé que ce pourcentage constituait un appui significatif et suffisant pour aller de l'avant.*

Nous pourrions donc résumer les facteurs déterminant de l'acceptabilité comme suit :

*Les 3RC de l'acceptabilité sociale :*

***Responsabilité de comprendre et d'intégrer les réalités sociales, environnementales et économiques propres au milieu et d'engager un dialogue le plus tôt possible avec tous les acteurs afin de les intégrer dans le processus ;***

***Respect des différences d'intérêts et reconnaissance de la légitimité d'intervention des parties (le droit de s'opposer) ;***

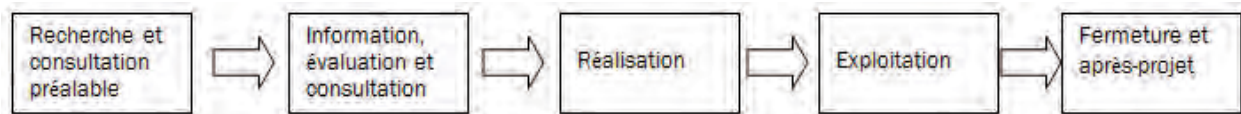
***Relations basées sur la transparence et l'écoute ;***

***Consentement libre et éclairé des communautés.***

Adapté de l'intervention de Philippe Bourke, Directeur général du RNCREQ, à l'occasion de l'atelier  
«Études de cas sur l'acceptabilité sociale de projets — Quelles leçons peut-on en tirer»,  
organisé par le CPEQ le 20 avril 2011

### III. LA DÉMARCHE D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE D'UN PROJET

La démarche d'acceptabilité sociale se décompose en plusieurs phases, soit la phase de recherche et de consultation préalable, la phase d'information, d'évaluation et de consultation, la phase de réalisation et la phase d'exploitation. Pour certains projets d'une durée de vie limitée, une phase supplémentaire s'ajoute et doit être prise en compte dès la conception du projet ; il s'agit de la fermeture et l'après-projet.



Idéalement, chacune de ces phases devrait intégrer plusieurs des pratiques exemplaires présentées dans ce guide, lesquelles visent essentiellement à faciliter l'intégration harmonieuse du projet dans la communauté en favorisant sa «co-construction» avec les parties prenantes. Ces pratiques exemplaires sont évolutives et doivent tenir compte du contexte dans lequel elles s'inscrivent. Rappelons l'importance de questionner la pertinence du projet, particulièrement aux deux premières phases de la démarche. Dans les cas où une opposition forte et irréconciliable se manifestait, il sera préférable de se retirer honorablement, avant que les travaux ne débutent sur le terrain. Un promoteur qui adopte véritablement une ouverture d'esprit face aux préoccupations des parties prenantes et qui recherche le consentement libre et éclairé des communautés envisagera la possibilité de retirer son projet, quitte à le présenter dans un autre milieu auquel il sera mieux adapté. Comme le veut l'adage : «le bon projet dans le bon milieu».

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 1 (page 35) :**  
**Les politiques d'engagement dans le milieu et de consentement**



#### 1. La phase de recherche et de consultation préalable

Cette phase vise à comprendre le contexte dans lequel l'entreprise souhaite implanter son projet et à débiter son dialogue avec les parties prenantes. En collaboration avec la communauté, elle permet d'évaluer préalablement la faisabilité et les risques du projet et de bien cibler les futures interventions en s'inspirant des meilleures pratiques mises en oeuvre dans le cadre de projets semblables.

Il convient donc, à cette étape, de déterminer si le projet s'oppose aux valeurs ou préoccupations du milieu, lesquelles peuvent varier considérablement d'une communauté à une autre et d'une partie prenante à une autre, tant à l'échelle individuelle que collective.

## **LES VALEURS DU MILIEU**

*Les valeurs varient d'une communauté à une autre et d'une partie prenante à une autre, entre autres en fonction du style de vie des habitants et de l'environnement. Elles peuvent aussi fluctuer en importance dans le temps selon les circonstances. Par exemple, les habitants d'une communauté établie dans une région et dont la prospérité dépend d'une ou de plusieurs industries du domaine des ressources naturelles pourraient accorder une valeur plus importante à ce type de développement économique que les habitants d'une communauté métropolitaine dont la survie ne semble pas en dépendre. Cette valeur pourra même augmenter en période de crise économique. Par opposition, une communauté satellite d'une zone urbaine, où bon nombres de citoyens sont venus s'établir afin de vivre à l'écart de l'achalandage de la ville, pourrait valoriser le maintien d'un milieu non industrialisé davantage que les bénéfices économiques du développement. Dans cette même communauté, les élus pourraient accorder une valeur plus élevée au développement économique de la région que ne le font leurs concitoyens, de par leurs responsabilités et leur connaissance de la situation financière.*

*Dans plusieurs cas, les parties prenantes accorderont plus de valeur aux éléments, positifs ou négatifs, qui les influencent directement dans leur quotidien, par rapport aux considérations plus globales dont l'impact local est moins évident. Il s'agit de l'origine du phénomène «Pas dans ma cour». Par exemple, les citoyens d'une communauté pourraient accorder une plus grande importance à la protection de certains paysages locaux, ou encore au maintien d'une industrie qui assure la prospérité locale, qu'à la réduction des gaz à effet de serre.*

*À titre d'exemple, voici une liste de valeurs non exhaustive :*

- *paysage naturel ;*
- *ressources naturelles dont dépend la communauté (populations d'animaux ou de poissons, ressources en eau, etc.) ;*
- *activité économique générée par des activités d'exploitation dont dépend la communauté (pêcheries, foresterie, exploitation minière) ;*
- *développement économique, création de richesse, prospérité ;*
- *esprit entrepreneurial local et indépendance de la communauté ;*
- *développement durable, protection de l'environnement ;*
- *coutumes et traditions locales ;*
- *maintien des écosystèmes nécessaires à la vie ;*
- *santé, sécurité et qualité de vie.*

## ► Comment débiter la démarche ?

### a) L'entreprise débute sa démarche en effectuant des recherches pour mieux connaître les parties prenantes et le contexte dans lequel elle s'implante

En plus des résidents vivant à proximité du lieu retenu pour le projet, d'autres individus ou groupes peuvent posséder un intérêt envers les décisions ou activités d'une entreprise. L'ensemble de ces acteurs est désigné par l'expression «parties prenantes» ou «parties intéressées». Il importe de déterminer qui sont ces parties prenantes ainsi que leurs intérêts et préoccupations afin de bien encadrer la consultation. Pour plus d'information sur l'identification et l'analyse des parties prenantes, consultez les pages 5 à 8 du «Guide de bon voisinage du CPEQ : Comment harmoniser vos activités industrielles avec l'environnement et les communautés», disponible sur notre site Internet au [www.cpeq.org](http://www.cpeq.org).

Pour ce faire, l'entreprise devrait mettre à profit les compétences de ses diverses directions dès la conception du projet, comme la Direction du développement durable ou la Direction des relations publiques et gouvernementales. Le travail en équipe multidisciplinaire constitue une stratégie incontournable pour les dossiers d'acceptabilité sociale.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 2 (page 35) :**  
**Politiques relatives à la phase de recherche et de consultation préalable**

Voici les éléments à prendre en compte afin de bien connaître les parties prenantes et le contexte dans lequel l'entreprise souhaite implanter son projet :

#### i) L'historique du milieu et du promoteur

Quels sont les autres projets et événements qui sont survenus dans la communauté d'accueil ? Quelle est la réputation du promoteur ? Quelle est la réputation du secteur dans lequel il oeuvre ? Les événements passés teintent l'opinion publique et laissent des impressions qui influenceront fortement les réactions futures de la communauté, soit en créant un parti pris favorable soit en créant des préjugés défavorables. Les citoyens se formeront une opinion de l'entreprise entre autres sur la base des valeurs de son organisation, son comportement antérieur, ses relations avec les communautés, son appartenance à une association crédible, son code d'éthique, l'expertise et l'expérience des employés et sa capacité à respecter ses engagements, mais aussi sur la réputation de son secteur d'activité en général.

*La crédibilité se bâtit non seulement sur les gestes de l'entreprise mais aussi sur ceux des autres entités. Une entreprise qui souhaite s'implanter dans une communauté sera comparée aux autres organisations ayant œuvré dans ce milieu. Elle devra non seulement faire face aux sensibilités créées par les gestes des pires joueurs, mais également répondre aux attentes engendrées par les pratiques des meilleurs.*

## **ii) Les caractéristiques du milieu socio-géographique**

Quelles sont les parties prenantes locales, mais également nationales et internationales, et quelles sont leurs préoccupations ainsi que leurs valeurs ? Quel est le caractère identitaire et patrimonial des territoires touchés ? Quelles ressources naturelles et caractéristiques environnementales sont en jeu ? Une caractérisation des parties prenantes ainsi qu'une cartographie de leur distribution par rapport aux éléments géographiques importants constituent des atouts considérables afin de bien comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs interactions. Une caractérisation environnementale peut également s'avérer nécessaire afin de clarifier les caractéristiques et la sensibilité du milieu. L'entreprise gagnera à utiliser ce genre d'outil afin de cibler les parties prenantes principales.

## **iii) Les caractéristiques socio-économiques de la communauté**

Existe-t-il des groupes particulièrement vulnérables au sein de la communauté, au point de vue économique ou autre ? Doit-on prendre en compte des éléments démographiques ou culturels ? Quel est le taux de chômage, présentement et historiquement, et quel est le statut économique de la majorité de la population ainsi que l'état des finances des institutions publiques ? Quels sont les impacts sur la qualité de vie et sur la santé ? Dans une perspective de responsabilité sociétale de l'entreprise, il est souhaitable que le promoteur évalue la situation et les caractéristiques socio-économiques principales de la communauté.

## **iv) La présence des médias**

Quels sont les médias actifs dans la communauté et quelles sont leurs tendances ? Ces derniers peuvent jouer un rôle important de relayeur d'information dans la communauté d'accueil et donc, il convient de bien connaître leurs positions dans divers dossiers. Les médias peuvent remplir plusieurs fonctions, soit de rapporter et amplifier les réactions de diverses parties, de véhiculer certaines informations (bonnes ou mauvaises, complètes ou incomplètes), mais aussi de soulever des problématiques et d'alerter la communauté. Il est donc important de comprendre le rôle des médias actifs dans le milieu. De plus, il importe de différencier les médias sociaux, qui sont directement alimentés par le public en temps réel, des médias traditionnels.

### **v) Développement territorial et économique**

Quels autres projets sont prévus dans la région ? Il importe de s'assurer de la cohérence du projet avec les objectifs régionaux de développement territorial, tels qu'exprimés dans les Plans régionaux de développement intégré des ressources, les schémas d'aménagement et les plans d'urbanisme par exemple, mais aussi avec les projets déjà prévus dans le milieu, particulièrement ceux qui bénéficient d'un certain appui de la communauté. Des synergies sont-elles possibles entre ces divers projets pour le bénéfice des partenaires et de la communauté ? Quels sont les besoins en ressources et infrastructures municipales ?

### **vi) Les caractéristiques socio-politiques**

Quelle est l'organisation socio-politique de la communauté ? Les institutions gouvernementales et municipales bénéficient-elles de la confiance de la population ? Cette confiance ou non-confiance, le cas échéant, influencera la valeur et la légitimité des démarches réglementaires de l'entreprise ainsi que la pertinence d'obtenir de l'appui de ces institutions.

### **vii) L'information véhiculée**

Quelle information pertinente au projet est présentement disponible et véhiculée dans la communauté ? Cette information est-elle exacte, est-elle suffisante, expose-t-elle les risques et les conséquences possibles du projet de manière réaliste et compréhensible ? L'information «pertinente» dont la communauté dispose peut inclure l'information relative à des projets semblables menés par d'autres entreprises dans le domaine, ou même dans des domaines connexes. La communauté utilisera ces comparables afin de mieux comprendre les impacts possibles du projet. Dans cette optique, il est essentiel d'évaluer les informations disponibles sur Internet et sur les médias sociaux. La rapidité avec laquelle l'information et la désinformation circulent au sein de ces réseaux mérite une veille continue.

### **viii) Les exigences législatives réglementaires et institutionnelles**

Quelles sont les exigences législatives et réglementaires en matière de consultation et de communication applicables au projet ? Par exemple, il se peut que l'entreprise soit tenue de divulguer certaines informations spécifiques, de respecter certains délais et de consulter certaines parties comme les groupes autochtones. On songe entre autres aux audiences publiques du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) tenues en vertu du processus d'évaluation environnementale prévu par la *Loi sur la qualité de l'environnement*. Bien que l'entreprise doive connaître ces exigences et les respecter, il importe de ne pas se limiter au contexte légal pour prendre diverses mesures mais de surpasser ces exigences de base afin d'établir un véritable dialogue en amont et une relation de confiance avec la communauté<sup>5</sup>.

Même si le promoteur n'est pas assujéti au processus formel d'évaluation environnementale, il serait néanmoins judicieux pour lui de prendre en compte les 16 principes de la *Loi sur le développement durable* et de déterminer lesquels s'appliquent à son projet.

---

<sup>5</sup>À titre d'exemple, les directives émises par le MDDEP dans le cadre du processus formel d'évaluation environnementale énoncent, à l'article 5, l'obligation pour un promoteur de procéder à une consultation préalable.

Il est également utile de prendre en compte les grandes orientations gouvernementales en matière de développement économique et d'environnement, consacrées au sein des politiques et stratégies telles la Stratégie énergétique du Québec, le Plan d'action sur les changements climatiques, le Plan Nord, etc. Un arrimage avec ces orientations tend à démontrer la cohérence du projet avec le contexte socio-politique.

### **b) Une fois identifiés les parties prenantes et le contexte, il importe d'informer les élus et les médias**

Les élus constituent les représentants de la population. À ce titre, il est primordial qu'ils soient informés et consultés en amont, pour qu'ils puissent être en mesure de répondre aux questions de leurs concitoyens une fois que l'information sera véhiculée dans la communauté. Quant aux médias, ils constituent des vecteurs d'information qu'il importe de mettre au parfum du projet, en amont également. Il est aussi recommandé de mettre en place une veille des médias dès cette étape.

*En tant que diffuseurs d'information, il est essentiel que les médias disposent de toute l'information pertinente au projet, et ce, avant que celui-ci ne soit annoncé publiquement et avant toute activité sur le terrain. Une approche personnalisée est souvent justifiée. Des visites guidées de votre entreprise, une séance d'information technique, des visites du site du projet ainsi que de projets comparables sont souvent inestimables.*

Inspiré de l'intervention de Mme Isabelle Perras, vice-présidente et directrice générale de Citoyen Optimum, à l'occasion de l'atelier «Études de cas sur l'acceptabilité sociale de projets — Quelles leçons peut-on en tirer», organisé par le CPEQ le 20 avril 2011

### **c) Il est recommandé de débiter le dialogue avec la communauté dès cette étape**

La communauté est effectivement la mieux placée afin d'informer l'entreprise de ses préoccupations et de ses besoins. Selon le contexte et le projet, il est possible que des parties prenantes régionales et même nationales et internationales soient interpellées par la situation. Il convient d'adapter la portée de l'évaluation et le dialogue en conséquence.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 3 (page 36) :  
Politiques de communication et de consultation**

#### **d) Pour débiter le dialogue, l'entreprise gagnera à choisir un porte-parole crédible dès cette étape**

Tout au long du projet et au-delà de sa mise en œuvre, l'entreprise devra idéalement être représentée au sein de la communauté par ce porte-parole qui assurera le lien et la communication entre la communauté et l'entreprise. Autrement dit, un changement de porteur de projet en cours de processus engendre un vide dans les communications et exige que le remplaçant rétablisse les liens avec le milieu d'accueil. La constance des liens qui unissent l'entreprise et le milieu est donc primordiale.

Puisque le porte-parole doit assurer une présence locale, cette personne doit être facilement accessible, non seulement par téléphone et par courriel, mais également sur place physiquement. Une connaissance de la région qui s'acquiert par une fréquentation assidue et de longue date constitue un atout important; le porte-parole y gagnera en crédibilité et en efficacité.

Le porte parole doit, en tout temps, disposer de toute l'information pertinente concernant le projet et disposer d'un pouvoir décisionnel afin de modifier le projet. À cette fin, l'entreprise aurait intérêt à former un groupe de travail afin de coordonner l'information et les efforts à l'interne, groupe auquel se joindra le porte-parole. Celui-ci doit également occuper une fonction hiérarchiquement supérieure au sein de l'entreprise. En effet, le porte-parole négocie avec la communauté et est appelé à prendre des engagements au nom du promoteur. Il est essentiel qu'il souscrive à ces engagements en toute connaissance de cause, en collaboration avec les équipes concernées à l'interne, et qu'il puisse ensuite respecter ses engagements. Une entreprise qui ne confère pas suffisamment de marge de manœuvre à son porte-parole afin qu'il puisse agir de manière efficace pour prendre des décisions, réduit considérablement sa crédibilité et risque d'ébranler le processus de consultation.

Si une seule personne ne peut réunir ces qualités, il est possible de rassembler plusieurs talents. Par exemple, un cadre peut agir à titre de porte-parole de la compagnie et se faire accompagner et conseiller par un individu qui détient une connaissance approfondie de la région. À l'occasion d'un changement de porte-parole, il importe d'assurer adéquatement la transition auprès des interlocuteurs au sein de la communauté mais également au sein de l'entreprise.

Dans l'hypothèse où le promoteur ne bénéficie pas d'une bonne réputation, il est recommandé qu'il s'allie à un tiers crédible dès cette étape, de préférence une entité locale ou régionale, afin de mener la consultation préalable ainsi que la prochaine phase d'information et de consultation.

*Il est important de personnaliser les rapports de l'entreprise avec la communauté. C'est précisément le rôle du porte-parole. Les liens personnels qu'il établit avec les individus au fil du temps sont d'une grande importance. Les communautés cheminent dans une séquence d'acceptation : elles accordent leur confiance en premier au porte-parole, puis à l'entreprise, puis au projet. Votre porte-parole doit être intègre, fiable et démontrer de bonnes capacités d'écoute et de communication.*

Adapté de l'intervention de Mme Julie Boudreau, Directrice des Affaires publiques de Innergex, à l'occasion de l'atelier «Études de cas sur l'acceptabilité sociale de projets — Quelles leçons peut-on en tirer », organisé par le CPEQ le 20 avril 2011

### **e) L'entreprise doit également transmettre en toute transparence l'information pertinente au projet**

Au stade de la consultation en amont, le promoteur doit démontrer son ouverture à concevoir et modifier le projet afin de répondre aux besoins de la communauté. Bien qu'il n'ait pas encore élaboré de plans détaillés ni de devis définitifs, il devrait donc être en mesure d'expliquer ses objectifs à la communauté et de fournir un maximum de documentation pertinente à son projet, incluant des comparables, des statistiques sur le secteur, sur d'autres projets similaires et des références concernant les technologies utilisées. Le promoteur devrait également être en mesure de démontrer les avantages du projet, les limites et enjeux du marché et de répondre aux questions les plus prévisibles, incluant les questions concernant les répercussions et les risques habituels de ce type de projet. Un document sous forme de questions/réponses pourrait être préparé et rendu disponible via divers médias. Le promoteur peut dès lors informer les parties prenantes que l'évaluation des risques et des impacts spécifiques au projet fera l'objet d'une évaluation plus en profondeur et d'une consultation. De plus, le porte-parole devrait être épaulé d'une équipe de professionnels crédibles qui pourront contribuer à répondre aux questions et à intégrer les préoccupations exprimées par rapport au projet.

## DÉFIS - PHASE DE RECHERCHE ET DE CONSULTATION PRÉALABLE

### ► Ressources humaines et financières limitées

#### Défi

aucun promoteur ne dispose de ressources illimitées.

#### Éléments de réponse

- Établir de manière stratégique la portée de la recherche et cibler les parties prenantes qui feront l'objet de communications plus actives et suivies.
- Évaluer et allouer les ressources suffisantes pour atteindre les objectifs.

### ► Transparence et compétitivité

#### Défi

La divulgation d'information peut influencer le contexte et miner la compétitivité de l'entreprise, voire même rendre le projet impossible.

Par exemple : une compagnie qui souhaiterait mettre en place une nouvelle usine ou un pipeline dans une localité et qui communiquerait son intention pourrait voir les valeurs foncières grimper en flèche par spéculation, ce qui pourrait rendre le projet non-viable économiquement.

#### Éléments de réponse

- Il appartient au promoteur de juger de l'information qu'il peut divulguer, à qui et à quelles étapes, et d'évaluer les risques de cette divulgation. Le refus de divulguer comporte ses propres risques et conséquences.
- Il est parfois possible de cibler certains interlocuteurs représentatifs afin d'obtenir un premier son de cloche sans divulguer trop largement l'information. Cependant, il devra s'agir d'une mesure temporaire et le dialogue devra s'étendre aussi rapidement que possible. La signature d'ententes de confidentialité peut aussi s'avérer utile afin de protéger l'information privilégiée divulguée.

## RECOMMANDATIONS - PHASE DE RECHERCHE ET DE CONSULTATION PRÉALABLE

**Déterminez qui sont les parties prenantes** et effectuez une caractérisation des parties prenantes externes (citoyens, élus, médias, institutions, chambres de commerce, centres locaux de développement, sociétés d'aide au développement commercial, groupes de pression, communautés autochtones, centres de santé et services sociaux, santé publique, organismes communautaires, milieu académique, autres entreprises du milieu, fournisseurs) et internes (service du développement durable, des communications et relations publiques, employés, syndicats, etc.). Ne pas oublier que les parties internes constituent un important vecteur d'image et qu'il importe de bien circonscrire leur rôle.

**Informez-vous de l'historique du milieu**, de tout évènement ou projet susceptible d'avoir créé des susceptibilités ou des attentes auprès de certaines parties prenantes et évaluez l'information pertinente dont dispose présentement la communauté afin d'être en mesure de compléter.

**Évaluez le contexte économique**, environnemental, social et politique dans lequel doit s'insérer le projet, entre autres dans une perspective de développement durable du territoire.

**Débutez, dès cette phase, le dialogue avec la communauté**, entre autres afin de bien cerner les enjeux majeurs et les préoccupations des parties prenantes.

**Assurez une présence dans la communauté** par l'intermédiaire du porte-parole qui sera en mesure de recueillir les préoccupations de la population et de répondre aux questions.

**Clarifiez avec la communauté les objectifs visés** par le promoteur ainsi que le processus qu'il envisage et prévoyez des modalités afin de mettre à jour les parties prenantes sur une base régulière.

**Soyez prêts à prendre en compte certains enjeux et propositions** dès cette étape et à adapter le projet et même à envisager son retrait si nécessaire.

**Établissez un plan de communication**. Ce plan devrait comprendre les moments et les moyens de communication qui seront mis de l'avant tout au long du processus d'implantation du projet afin de joindre les parties prenantes visées, y compris la population, les médias, les élus, etc. Lorsqu'approprié, communiquez les éléments du plan qui sont pertinents aux diverses parties, entre autres afin d'informer la population du processus de consultation.



## 2. La phase d'information, d'évaluation et de consultation

À la suite de la recherche initiale et de la consultation préalable, les premières démarches seront entreprises afin de préparer le terrain. Ces démarches précèdent de loin l'implantation du projet. Comme nous l'avons mentionné en introduction, il est souhaitable que l'entreprise considère cette démarche de consultation comme une occasion de bonifier le projet et démontre une véritable ouverture à le modifier. Non seulement le projet pourrait-il s'en trouver nettement amélioré, mais il bénéficiera d'une plus grande légitimité dans la communauté, laquelle pourra se l'approprier et le faire sien, alors que l'entreprise bâtira sa réputation et son capital de confiance. Aussi, une véritable consultation peut permettre la consolidation d'une masse critique en faveur du projet.

La phase d'information d'évaluation et de consultation correspond à l'établissement du lien de confiance entre l'entreprise et les parties prenantes. Puisqu'elle suppose une certaine négociation, il peut être difficile de respecter un échéancier. Le processus sera davantage productif si l'entreprise fait preuve de flexibilité et accepte de respecter le rythme de la communauté.

### ► Comment poursuivre la démarche ?

#### **a) L'entreprise doit informer les parties prenantes**

Sur la base de la recherche effectuée à la phase précédente, l'entreprise doit rectifier et compléter l'information dont disposent les parties prenantes. Il est donc important de vulgariser et de rendre disponible l'information pertinente concernant l'entreprise, le type de projet proposé ainsi que la réglementation et les exigences en place.

## **Comment informer les parties prenantes ? Évitez la promotion, la propagande et le story-telling !**



**l'information** – le promoteur diffuse les données et les faits pertinents de manière aussi objective et impartiale que possible. Ce mode vise à permettre à l'auditoire de se forger sa propre opinion sans interférence. Il constitue le mode de transmission le plus favorable au développement de la confiance envers le promoteur et à la légitimité du projet.



**la promotion** – les données et les faits présentés sont teintés du jugement favorable du promoteur, tant au niveau de la sélection des informations diffusées que de leur interprétation. La promotion vise à influencer et convaincre. La perception de ce préjugé et de cette volonté pourra créer une certaine méfiance envers le promoteur, ce qui entravera les discussions et la réalisation du projet.



**la propagande** – le promoteur manipule l'information dans le but de favoriser l'adoption de son projet. Par exemple, des données pertinentes démontrant des effets négatifs ou des risques sont dissimulées, ignorées ou niées, les bénéfices du projet sont surestimés. Cette approche crée inmanquablement des revers et des conflits sans compter qu'elle détruit toute confiance.



**le story-telling** – le promoteur tente de réorienter la perception que les parties prenantes ont du projet à travers le prisme du récit. Puisqu'un récit n'est jamais qu'un seul exemple parmi d'autres possibles, cette approche ne donne pas l'information nécessaire afin qu'un auditoire puisse analyser un projet dans son contexte et se faire une opinion éclairée. Elle manque donc de légitimité.

Inspiré de l'intervention de M. René Villemure, éthicien à l'Institut québécois d'éthique appliquée, à l'occasion du «Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises», organisé le 24 mars 2009 par le CPEQ.

L'objectif de la démarche d'information consiste à faire preuve de transparence et à donner accès à l'information et aux données pertinentes afin de permettre à la communauté d'acquérir une vision d'ensemble du projet, y compris ses risques et ses impacts. Il importe de ne pas se limiter à transmettre l'information que l'entreprise juge que les citoyens veulent entendre. Il est également essentiel d'effectuer ce travail d'information et de sensibilisation auprès des médias locaux et, le cas échéant, régionaux ainsi que nationaux.

*Par exemple, il pourrait être pertinent pour une entreprise de publier son dossier environnemental ainsi que les politiques internes en place afin de démontrer la qualité de sa gestion environnementale. L'entreprise pourrait également choisir de divulguer certaines informations concernant sa situation financière afin de démontrer qu'elle possède les moyens de respecter ses engagements. La diffusion d'information au sujet de projets comparables peut aussi s'avérer utile. Il est essentiel de reconnaître les risques et les effets négatifs connus et d'apporter des éléments de réponse pertinents. L'utilisation d'Internet et des médias sociaux comme Facebook et YouTube peut s'avérer très efficace afin de diffuser rapidement l'information pertinente à un grand nombre de personnes.*

Inspiré de l'intervention de Mme Isabelle Perras, vice-présidente et directrice générale de Citoyen Optimum, à l'occasion de l'atelier «Études de cas sur l'acceptabilité sociale de projets — Quelles leçons peut-on en tirer», organisé par le CPEQ le 20 avril 2011

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N°4 (page 37) :  
Politiques d'information et de consultation**

## **b) L'entreprise doit évaluer les impacts et les risques du projet**

Avec l'apport continu de la communauté à travers le processus de consultation, le promoteur gagnera à évaluer et communiquer aux parties prenantes les répercussions potentielles du projet sur la communauté et la région, tant positives que négatives. L'identification des valeurs et des priorités des diverses parties prenantes influencera la lecture des impacts présagés car elles détermineront l'importance que les parties accorderont aux divers impacts.

*Les inquiétudes de la communauté sont légitimes. Il convient de mesurer de manière objective ce que chaque partie gagne et ce que chaque partie perd.*

*Écoutez et prenez en compte les informations et les connaissances des membres de la communauté. Dans certains cas, les connaissances traditionnelles et locales peuvent s'avérer valides et utiles.*

Entres autres, le promoteur pourrait prendre en compte les impacts sur les milieux naturels et récepteurs, sur les ressources naturelles, sur la dimension sociale de la communauté, sur la situation financière de la communauté, sur les infrastructures de transport, d'énergie, d'épuration d'eau, de santé et d'éducation et sur la qualité de vie.

### ***Les impacts et les risques, mais également leurs coûts***

*Les parties souhaiteront non seulement comprendre les impacts et les risques du projet mais également les coûts que ces éléments impliquent. En cas d'incident, qui acquittera la note ? Il est essentiel que l'entreprise démontre son intention et sa capacité à intervenir en cas d'urgence et à couvrir les frais des dommages. Pour les projets dont la durée de vie est limitée, les parties souhaiteront prévoir ce qu'il adviendra de la communauté après la fermeture du projet et s'assurer que les transformations qui s'opéreront seront durables, y compris pour la main-d'œuvre et le développement des infrastructures et des services. Elles souhaiteront également s'assurer de ne subir aucune séquelle environnementale. L'entreprise doit donc planifier en conséquence, en collaboration avec les parties concernées. L'entreprise doit aborder et discuter du principe de précaution avec les parties prenantes.*

D'ailleurs, les parties prenantes devraient être consultées afin de déterminer la portée de l'évaluation. Elles peuvent également être consultées de nouveau en cours d'évaluation et bien entendu, à l'issu du processus. Le processus d'évaluation est l'occasion d'une réflexion plus poussée sur la pertinence du projet pour la communauté, la région et la société. La portée de l'évaluation et de la réflexion dépendra entres autres de l'ampleur du projet ainsi que de sa nature novatrice pour le milieu.

### ***La perception du risque par le public : un facteur de faisabilité à ne pas négliger***

*Les perceptions que le public peut avoir d'un risque reposent sur certaines caractéristiques de ce risque, parfois susceptibles d'inciter les individus à le surestimer ou le sous-estimer. Des études démontrent que dans son évaluation du risque, le public n'attribue pas le même poids à certaines données comme le ferait un expert. La perception du risque au sein du public (connaissances profanes) sera donc différente de l'évaluation qu'en fera l'expert (connaissances scientifiques). Entre autres, deux caractéristiques perçues par le public sont déterminantes dans son appréciation du risque : d'une part, le potentiel catastrophique et, d'autre part, le degré de connaissance scientifique par rapport à la technologie utilisée.*

Tiré et adapté des interventions de M. Antoine Moreau, sociologue chez Génivar, et du Dr Alain Poirier, directeur national de la Santé publique et sous-ministre-adjoint, ministère de la Santé et des Services sociaux, à l'occasion du «Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises» organisé le 24 mars 2009 par le CPEQ

Bien que ce type d'évaluation des impacts et des risques ne soit pas nécessairement exigé par la réglementation, le promoteur gagnera à effectuer l'exercice car les informations recueillies lui permettront de répondre de manière crédible aux inquiétudes et préoccupations du milieu et d'enclencher la recherche de solutions. L'entreprise gagnera également à solliciter la collaboration de partenaires crédibles du milieu local, régional ou académique qui pourront coordonner et contribuer au processus d'évaluation. Quant aux entreprises qui sont assujetties au processus d'évaluation des impacts sur l'environnement, elles pourront utiliser les éléments et pratiques suggérés dès la première phase afin de tirer le maximum de l'exercice.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 5 (page 38) :**  
**Pratiques relatives à l'évaluation des impacts**

### **c) L'entreprise doit consulter en amont**

Après avoir étudié le contexte d'implantation, il importe de consulter les parties prenantes. Idéalement, cette consultation aura débuté en amont, dès la conception du projet, sous forme de consultation préalable. Celle-ci aura fait ressortir les grands enjeux, alors qu'à ce stade de la consultation, les discussions se raffineront à partir des plans plus détaillés et de l'évaluation des impacts et des risques qui auront été mis à la disposition des parties prenantes. Le cœur des consultations consiste non pas à exposer et à expliquer, mais bien à écouter. De plus, l'entreprise peut gagner à s'allier une tierce partie crédible, une entité locale ou régionale, afin de coordonner la consultation.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 6 (page 39) :**  
**Pratiques d'information et de consultation**

#### **i) Le processus de consultation**

L'entreprise gagnera à poser les balises du processus de consultation dès le départ, entre autres afin de ne pas créer d'attentes irréalistes chez les parties prenantes concernées.

*Exposer votre projet et répondre aux questions n'équivaut pas à consulter.*

Il est donc important que l'entreprise explicite :

- les objectifs de la consultation ;
- les éléments du projet qui font l'objet de consultation et qui sont susceptibles d'être modifiés ;
- les diverses étapes prévues, y compris le processus décisionnel ;
- les échéanciers ;
- les engagements qu'elle prend par rapport au processus.

Il est également important de fixer les règles de la consultation. Celle-ci doit se dérouler dans le respect et la transparence de la part de tous les participants. Un animateur chevronné pourra contribuer à maintenir une atmosphère constructive et conviviale au cours de rencontres, entre autres en faisant preuve d'écoute et d'humour.

*La consultation vise entre autres à permettre la participation citoyenne. Le niveau de participation civique constitue l'un des facteurs contribuant à la résilience communautaire. En encourageant les divers acteurs de la communauté à dialoguer à travers des activités, forums et processus de consultation, séances d'information, assemblée de conseils municipaux, comité de suivi, le promoteur contribue donc à bâtir la résilience.*

## **ii) Les modifications proposées par les parties prenantes**

Tout projet est porteur de changements et le projet parfait n'existe pas. Par conséquent, l'entreprise ne peut s'engager à mettre en œuvre toutes les modifications qui lui sont suggérées, mais il est essentiel qu'elle s'engage à prendre en compte les préoccupations soulevées et à effectuer un suivi auprès de la communauté au sujet des décisions prises, des mesures mises en œuvre et des préoccupations auxquelles elles répondent. Les solutions retenues devraient être validées auprès des parties prenantes. Entre autres, il sera essentiel de justifier les décisions de l'entreprise auprès des parties prenantes lorsqu'elle refuse des modifications proposées ou n'effectue aucune modification afin de pallier une problématique spécifique.

Il est possible que l'entreprise juge certaines modifications demandées par les parties prenantes trop coûteuses. Cependant, il convient de calculer le coût-bénéfice de modifications, non-seulement sur le plan financier mais également au plan de la perte de confiance et d'appui de la part des parties prenantes. Pour ce faire, considérez les éléments suivants : les préoccupations sont-elles largement partagées et constituent-elles des enjeux majeurs pour certaines des parties ? Quels pourraient être les coûts et les conséquences de ne pas régler la problématique ? Existe-il des partenariats possibles qui allégeraient le fardeau de l'entreprise afin de mettre en œuvre les solutions ?

Dans certains cas, une problématique certes coûteuse, mais dont la résolution aurait été atteignable devient un obstacle insurmontable lorsque l'entreprise ne démontre pas d'ouverture à mettre en œuvre une solution. Le coût peut même être la perte du projet, qui n'obtient pas les autorisations nécessaires à la suite d'un tollé.

## **iii) Le partenariat avec les parties prenantes**

La phase de consultation constitue une occasion de bonifier le projet afin que celui-ci soit une réussite, non seulement pour l'entreprise mais également pour la communauté. Dans cette optique, l'entreprise peut, au-delà de la consultation typique, se diriger vers un véritable partenariat avec la communauté. Il est même permis de croire qu'il serait possible d'atteindre un degré de partenariat qui pourra être perpétué par un engagement formel entre les parties, comme un protocole d'entente par exemple, portant sur la réalisation du projet.

#### **iv) La démarche doit être empreinte du principe fondamental d'équité**

À ce titre, l'entreprise doit considérer compenser les parties ayant subi des impacts ou des dommages. De plus, la répartition des bénéfices de l'entreprise pour favoriser le développement des communautés peut s'avérer une excellente idée<sup>6</sup>. La répartition des retombées positives peut s'effectuer de plusieurs manières :

- distribution en continu de bénéfices aux communautés locales ;
- contribution aux installations locales mises à la disposition de la communauté ;
- engagement de l'entreprise dans le processus de développement de la communauté et de la région.

Il est clair que la distribution des bénéfices est susceptible d'engendrer des répercussions sociales positives pour les communautés locales. Cependant, il convient de reconnaître :

- que les compensations n'équivalent pas toujours aux pertes encourues pour les différents groupes ou parties de la population touchés par le projet (ex: valeurs accordées à l'environnement ou aux paysages car ils sont irremplaçables, etc.) ;
- l'importance de la distribution équitable des bénéfices entre les divers groupes d'une communauté (et/ou des communautés voisines, le cas échéant) afin d'éviter la création de conflits sociaux.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 7 (page 40) :  
Mesures de répartition des bénéfices**

#### **v) Les mécanismes de participation**

Il existe plusieurs mécanismes de participation. En voici une liste non exhaustive :

- réunions d'information et de consultation ;
- assemblée publique ;
- réception de commentaires écrits concernant un document de consultation – incluant la consultation en ligne ;
- groupes de discussion et de travail (focus groups) ;
- sondage (implique la formulation de questions particulières) ;
- comité consultatif ou de suivi ;
- panels d'experts ;
- blogue, page Facebook, compte Twitter.

---

<sup>6</sup>Munday M, Bristow G and Cowell R (2011) "Wind farms in rural areas: how far do community benefits from wind farms represent a local economic development opportunity?" Journal of Rural Studies, 27:1-12.

*Bien qu'il soit nécessaire de mettre en pratique une gamme de moyens afin de joindre et d'entendre les parties prenantes principales, il est essentiel de bien cibler les interventions. En effet, les divers mécanismes de participation peuvent se faire concurrence, soit par la charge symbolique qu'ils peuvent représenter (par exemple, un référendum, qui tend à être polarisateur), ou par le temps et les ressources qu'ils exigent. Établissez donc clairement vos objectifs et choisissez les moyens mis en œuvre en conséquence.*

Le tableau ci-dessous illustre les liens entre le type d'engagement de l'entreprise envers la communauté, le degré de participation citoyenne et les techniques et mesures employées par l'entreprise pour communiquer et dialoguer avec la communauté. Essentiellement, plus l'engagement de l'entreprise à faire participer la communauté sera ferme, plus la participation citoyenne sera importante et plus les techniques de communication employées seront des techniques de concertation et non seulement d'information et de consultation.

### Approches d'engagement et de dialogue avec les parties prenantes :

**Engagement transactionnel** : l'entreprise investit dans la communauté et l'informe.

**Engagement transitionnel** : l'entreprise invite la participation de la communauté au projet

**Engagement transformationnel** : l'entreprise intègre la communauté au projet en tant que collaboratrice et partenaire. Les deux parties et le projet s'en trouvent transformés.

	Forme d'engagement de l'entreprise envers les parties prenantes	Échelle de participation citoyenne	Exemples de techniques employées	
Degré d'engagement de l'entreprise et de participation des citoyens ↑	Le pouvoir délégué et la gestion locale sont transformationnels mais ce sont des formes de participation citoyenne qu'une entreprise n'adoptera pas. (voir note ci-bas)	Gestion locale	Délégation de la gestion du projet	↑ Cumulation des techniques
		Pouvoir délégué	Délégation de certains champs de compétence relatifs à l'élaboration ou à la gestion du projet	
	Transformationnel	Partenariat (en amont)	Comités de pilotage	
	Transitionnel	Conciliation	Panels d'experts, comités de travail	
		Consultation (de style traditionnel en aval)	Réunions de consultation, enquêtes	
	Transactionnel	Diffusion d'information	Réunions d'information, bulletins	

Adapté du tableau « Techniques d'engagement des parties prenantes », Cumming, 2001, et des formes d'engagement définies par Bowen (Bowen et al, 2008).

**Note** : Le pouvoir délégué et la gestion locale ne sont pas applicables à des projets d'entreprises. En effet, ces formes d'engagement sont plutôt des options que les gouvernements provinciaux et fédéral peuvent mettre en œuvre afin d'accorder un plus grand contrôle aux communautés, entre autres sur la gestion de leurs ressources naturelles.

## DÉFIS - PHASE D'INFORMATION, D'ÉVALUATION ET DE CONSULTATION

### ► Réussir à mobiliser l'attention des parties prenantes

#### Défi

Le dialogue et la coopération des parties prenantes nécessitent un intérêt et un engagement de leur part. Afin de s'engager dans la démarche et d'y consacrer une partie de leur temps et de leurs efforts, elles doivent au minimum en percevoir la pertinence et, idéalement, en voir le bénéfice. Une telle situation n'est pas nécessairement évidente lorsqu'une entreprise approche les membres d'une communauté en amont, sans projet particulier, comme les meilleures pratiques le préconisent. Certaines entreprises ont tenté le tout sans succès.

#### Éléments de réponse

- Pour mobiliser l'attention des parties prenantes, il importe que l'entreprise annonce ses objectifs, même de manière aussi générale que «de venir s'implanter dans la région», et son intention de consulter les parties prenantes et de collaborer afin de s'intégrer au milieu. Le but consiste à susciter l'intérêt et d'indiquer que la participation au dialogue est dans le meilleur intérêt de tous.

### ► Risques de la divulgation d'information

#### Défi

Il est impossible de prévoir l'utilisation que diverses parties pourront faire de l'information qui leur est donnée.

Par exemple : certains médias pourront présenter l'information de manière très sélective et même tendancieuse. Certaines parties pourront endosser le projet au cours de rencontres de travail puis exprimer des doutes ou même attaquer le projet publiquement.

#### Éléments de réponse

- Les mesures préconisées dans ce guide visent à établir des liens de confiance et des rapports de bonne foi afin d'éviter ce genre de situation, mais elles ne constituent pas une garantie. L'entreprise doit tenter de connaître ses interlocuteurs puis agir en toute bonne foi, tout en évaluant ses risques et en étant disposée à réagir. Elle ne peut en aucun cas contrôler le comportement des autres, mais elle se placera du moins dans une position où elle n'a rien à se reprocher.
- Afin de pouvoir démontrer ses bonnes intentions et les efforts consacrés advenant une situation de crise, il peut être utile de documenter les démarches effectuées.

### ► Délais occasionnés par la consultation

#### Défi

Au cours de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet, l'entreprise doit composer avec des délais réglementaires.

Par exemple : une fois un certificat d'autorisation obtenu pour un projet, l'entreprise doit avoir débuté les travaux à l'intérieur d'un certain délai. D'autres exigences et délais de ce genre existent, qui contraignent l'entreprise à procéder. Si l'entreprise ne respecte pas ces délais réglementaires, elle s'expose à des pénalités et même à la perte de certaines autorisations.

#### Éléments de réponse

- Il est essentiel que l'entreprise connaisse les exigences et les contraintes auxquelles elle peut s'attendre pour un certain type de projet afin de bien coordonner la consultation avec les demandes de permis et autres procédures déclenchant des échéances.
- L'entreprise gagne à débiter les consultations en amont, avant d'avoir enclenché les processus de demandes, afin de garder un maximum de flexibilité pour allouer le temps nécessaire aux consultations.
- L'entreprise devra également composer avec les délais à l'interne liés aux dépenses de certains budgets, etc.

### ► Perceptions de la répartition des bénéfices

#### Défi

L'intention de l'entreprise peut être mal interprétée et les mesures offertes peuvent être perçues comme une tentative d'acheter l'appui des parties concernées, avec pour effet pervers, le risque de diminuer la crédibilité de l'entreprise et de miner la confiance dont elle bénéficie.

#### Éléments de réponse

- Il est donc essentiel que l'entreprise conçoive les modes de partage de manière transparente, en collaboration avec les diverses parties prenantes, en leur présentant au départ l'objectif principal, soit de s'assurer de l'équité du partage des coûts et des bénéfices liés au projet.

## RECOMMANDATIONS - PHASE D'INFORMATION, D'ÉVALUATION ET DE CONSULTATION

**Évaluez et communiquez les répercussions et risques du projet**, si possible en collaboration avec des partenaires locaux, régionaux et du milieu académique.

**Informez et consultez la communauté** selon des pratiques adaptées au contexte. Il est essentiel d'adapter les moyens de communication aux diverses parties prenantes et il sera probablement nécessaire de mettre en œuvre une gamme d'outils afin de joindre les parties prenantes prioritaires. Ciblez vos interventions. Songez à organiser des réunions d'information et de consultation, des visites de sites, à consulter et utiliser les médias sociaux et Internet et à créer des comités consultatifs. Le rôle du porte-parole est primordial.

**Alliez-vous une tierce partie crédible**, une entité locale ou régionale, qui aidera à coordonner la consultation.

**Clarifiez le cadre de la consultation**, sa portée, ses étapes, ses objectifs ainsi que les engagements que l'entreprise prend par rapport au processus de façon à ne pas créer d'attentes irréalistes chez les parties interpellées. Démontrez néanmoins de la flexibilité par rapport à ce cadre, entre autres par rapport à la portée, aux échéanciers et aux étapes à prévoir. Informez les parties des étapes et des éléments susceptibles de varier ainsi que de vos contraintes.

**Démontrez une véritable ouverture** à modifier et bonifier le projet. Les préoccupations et discours de la communauté sont légitimes et la consultation constitue une occasion de travailler en partenariat avec la communauté afin de créer une valeur ajoutée pour l'entreprise et pour le milieu.

**Concevez et validez les modifications au projet** en collaboration avec les parties prenantes. Informez-les de la mise en œuvre des modifications que vous effectuez. Informez-les aussi des modifications proposées que vous rejetez et les motifs d'exclusion de ces propositions.

**Au cours de cette phase d'information et de consultation, malgré tous les efforts déployés, il demeure possible que le projet subisse un rejet.** Il est important dans un tel contexte de bien connaître et cerner les raisons fondamentales qui contribuent à cette conclusion. Peut-être alors serez-vous appelé à le retarder, le présenter différemment, le modifier substantiellement, l'introduire ailleurs ou même à le retirer. Le tout dépendra des causes de ce rejet aussi bien que de l'intensité et de la forme de la résistance au projet.



### 3. La phase de réalisation

Le moment est maintenant venu de couper le ruban et de creuser la première pelletée de terre. Si les deux premières phases ont été complétées adéquatement, il s'agira de maintenir les acquis en poursuivant le dialogue et la consultation, en effectuant certaines modifications et en implantant des mesures supplémentaires lorsqu'elles s'avèrent nécessaires. Il est possible que certaines parties prenantes se manifestent alors qu'elles n'avaient pas participé au processus. Il est également possible que les parties prenantes engagées sollicitent d'autres parties. Un dialogue doit alors être établi et les étapes précédentes doivent être franchies avec ce nouvel interlocuteur.

Il est possible que certaines mesures soient exigées comme condition de la délivrance des autorisations nécessaires au projet, comme par exemple, la mise en place d'un programme d'information. Afin d'obtenir les meilleurs résultats, le promoteur ne se limitera pas aux mesures exigées, mais évaluera plutôt le type de mesures et de processus qui contribueront à la progression durable du projet afin de mieux planifier ses communications et d'intégrer les mesures exigées.

**VOIR EXEMPLE PRATIQUE N° 8 (page 40) :**  
**Pratiques de communication et de suivi**

#### DÉFIS - PHASE DE RÉALISATION

##### ► Planification versus réalité

###### Défi

À cette étape, les éléments qui font l'objet de discussions depuis plusieurs mois deviennent réalité. Il est possible que des éléments auparavant discutés et acceptés posent maintenant problème à l'une ou plusieurs parties. Cela ne découle pas nécessairement d'une quelconque mauvaise foi, incohérence ou incapacité à appréhender les impacts, mais simplement de l'écart significatif entre l'imagination et la réalité.

###### Éléments de réponse

- Faites preuve de patience et considérez les nouveaux commentaires sans réserves.

### ► Nouveaux délais occasionnés par de nouveaux interlocuteurs et de nouvelles problématiques

#### Défi

L'intégration de nouveaux interlocuteurs ainsi que l'émergence de nouvelles problématiques peuvent occasionner des délais supplémentaires.

#### Éléments de réponse

- Il est essentiel de continuer à prendre le temps nécessaire afin de composer avec les nouveaux éléments et de rechercher des solutions et des accommodements.
- Si le promoteur doit respecter certaines contraintes et échéances, il est essentiel d'en informer les parties prenantes et de dégager la marge de manœuvre possible dans le cadre de ces contraintes.

## RECOMMANDATIONS - PHASE DE RÉALISATION

**Poursuivez le dialogue avec les parties prenantes engagées**, par exemple, en organisant des rencontres d'information pour rendre compte de l'avancement du projet, de la réalisation des engagements et prendre en compte les préoccupations ou questions émergentes ainsi qu'en publiant régulièrement des bulletins d'information.

**Maintenez la transparence et la qualité d'écoute démontrée par l'entreprise**, entre autres en vous assurant que le porte-parole demeure actif et disponible. L'entreprise devrait également évaluer la possibilité de mettre en place un comité de suivi.

**Informez les employés et le milieu des imprévus, changements ou problèmes** susceptibles de retarder la réalisation des engagements pris par l'entreprise, que ce soit l'échéancier du projet ou tout autre élément, afin de préserver le capital de confiance et de convenir de solutions avec les parties prenantes.

**Maintenez une veille stratégique des divers médias** et même des nouvelles études ou récents rapports afin de demeurer informé des préoccupations et des événements qui pourraient toucher votre projet. Soyez prêts à réagir si jamais cela s'avérait nécessaire.



## 4. La phase d'exploitation

Une fois le projet implanté, il importe que l'entreprise maintienne une présence dans la communauté. En effet, une fois un projet réalisé, l'entreprise sera généralement présente dans le milieu pendant des décennies. Les parties prenantes doivent, en tout temps, savoir à qui s'adresser si elles devaient éprouver de nouvelles inquiétudes ou des inconvénients. Il s'agit maintenant de maintenir des relations de bon voisinage qui seront également basées sur la confiance, le respect et la transparence.

Entre autres, il est souhaitable que l'entreprise mette en place des processus de suivi conjoints avec la communauté afin de détecter l'émergence de nouvelles problématiques et de les traiter de manière aussi harmonieuse que possible. Ce processus doit se traduire par la mise sur pied d'un comité de vigilance et par une allocation de ressources financières et humaines correspondantes.

Ces relations à long terme sont souhaitables pour les entreprises puisque les activités de la majorité d'entre elles comportent soit des risques environnementaux précis soit certaines sources potentielles de nuisances. Afin d'instaurer les mesures appropriées, nous vous invitons à vous inspirer du «Guide de bon voisinage du CPEQ : Comment harmoniser vos activités industrielles avec l'environnement et les communautés» publié en 2011.

**VOIR EXEMPLES PRATIQUES N<sup>OS</sup> 9 et 10 (page 41) :  
Maintenir des relations de bon voisinage pendant l'exploitation**

### DÉFIS - PHASE D'EXPLOITATION

#### ► Transfert des connaissances et pérennité de la culture de transparence de l'entreprise

##### Défi

La phase d'exploitation est habituellement de longue durée. Le transfert des connaissances, des leçons apprises et des relations existantes au sein de l'entreprise au fil du temps et des départs peut donc s'avérer un défi.

##### Éléments de réponse

- Pour assurer le transfert de connaissances, l'entreprise doit s'assurer de documenter les pratiques et les acquis et de mettre en place les politiques et les mécanismes appropriés.
- L'entreprise doit également s'assurer de maintenir et de bâtir à l'interne la culture de communication et de consultation promue pendant la mise en œuvre.

### ► Changements d'interlocuteurs au sein de la communauté

#### Défi

La composition de la communauté et les parties prenantes changeront au fil du temps. Il ne s'agit donc pas uniquement de maintenir les relations établies mais d'intégrer les nouvelles parties prenantes et d'accepter l'évolution des préoccupations de la population.

#### Éléments de réponse

- L'entreprise doit donc assurer une veille directement au sein de la communauté afin de détecter l'émergence de nouveaux interlocuteurs et d'identifier les insatisfactions qui ne seraient pas rapidement transmises par le comité de vigilance. Des outils tels des sondages et des réunions communautaires peuvent s'avérer utiles.

## RECOMMANDATIONS - PHASE D'EXPLOITATION

**Veillez à maintenir des relations de qualité** avec la communauté. Entre autres, mettez en place des processus de communication et de suivi à long terme, comme un comité de bon voisinage ou de vigilance, un processus clair de réception et de gestion des plaintes et un plan de gestion des communications relatif aux incidents ou aux travaux inhabituels. Des activités de sensibilisation telles que des journées portes ouvertes peuvent également s'avérer utiles.

**Évaluez de manière continue les impacts** de l'entreprise sur le milieu et assurez une veille auprès de la communauté.

**Maintenez votre veille stratégique** des divers médias afin de demeurer informé des préoccupations et des événements qui pourraient toucher votre projet. Soyez prêts à réagir si jamais cela s'avérait nécessaire.

**Veillez à allouer les ressources humaines nécessaires** à ce travail et à les identifier clairement auprès de la communauté lorsque cela semble pertinent.



## 5. La fermeture et l'après-projet

Certains projets ont une durée de vie limitée. Leur fermeture peut et doit être envisagée dès leur conception. Par exemple, les projets de construction d'infrastructure et d'exploitation minière démarrent souvent avec un échéancier assez précis. Dès lors, il est important de planifier l'après-projet.

Voici une liste non exhaustive d'éléments à prendre en compte

### a) La durabilité socioéconomique

Quelles modifications socioéconomiques peut-on prévoir dans la communauté en réponse au projet ? Ces modifications sont-elles durables ? Par exemple, une communauté pourrait subir un influx de population, le développement d'une main-d'œuvre locale spécialisée dans un certain domaine et le développement de certaines infrastructures afin de desservir le projet. Qu'advient-il lorsque le projet arrivera au terme de ses opérations ? Il convient de réfléchir aux stratégies à adopter afin de rendre ces transformations durables.

### b) Les impacts environnementaux

Quels sont les impacts environnementaux prévisibles à l'issue du projet et comment peuvent-ils être mitigés et compensés ? Il convient de laisser l'environnement dans un état équivalent à ce qu'il était. Les stratégies et méthodes à employer ainsi que les coûts afférents peuvent être prévus à l'avance, quitte à les adapter afin de prendre en compte les meilleures technologies au cours du temps. Il peut être avantageux, tant au plan de la réputation de l'entreprise qu'au plan économique et environnemental, de surpasser les exigences. En effet, il est souvent possible et souhaitable d'entreprendre certaines actions afin de mitiger et compenser les impacts au fur et à mesure de l'exploitation, sans attendre la fin de vie du projet.

Bien qu'il soit possible d'effectuer une certaine planification dès les premières phases d'un projet, il est essentiel de prendre en compte les transformations et impacts non anticipés au cours de l'exploitation du projet. À cette fin, il convient d'ajouter cette problématique au mandat des comités de suivi le cas échéant, et de demeurer ouvert à ce type de préoccupation afin de pouvoir aborder des pistes d'adaptation avec les parties prenantes.

### c) Le respect des engagements

Finalement, il est essentiel que l'entreprise respecte ses engagements et démontre une ouverture à investir afin de favoriser la durabilité au-delà de la fermeture du projet. Il en va de sa réputation, de sa capacité à attirer certains investisseurs ainsi que de l'acceptabilité sociale de l'ensemble de ses activités et de ses futurs projets.

**VOIR EXEMPLES PRATIQUES N<sup>OS</sup> 11 et 12 (pages 43 et 44) :**  
**Pratiques de planification et de consultation relatives à la fermeture et l'après-projet**

## DÉFIS - PHASE DE FERMETURE ET D'APRÈS-PROJET

### ► Demeurer flexible pour gérer l'incertitude du futur

#### Défi

Des changements peuvent survenir en cours d'exploitation qui nécessiteront une adaptation des plans de fermeture.

Par exemple : le contexte socio-économique peut changer, forçant une cessation prématurée des activités ; la technologie disponible peut changer, modifiant les plans de fermeture et de réaménagement ; les demandes et préoccupations des parties prenantes peuvent évoluer, rendant inadéquates les mesures prévues; les cadres législatifs et réglementaires peuvent également évoluer.

#### Éléments de réponse

- Le processus de planification doit demeurer flexible et « adaptable » afin de prendre en compte les changements et l'entreprise doit maintenir les processus de communication afin d'aviser les parties prenantes des modifications aux plans convenus et de discuter d'alternatives, le cas échéant.

## RECOMMANDATIONS - PHASE DE FERMETURE ET D'APRÈS-PROJET

**Dès la conception du projet, évaluez les impacts et planifiez les mesures** concernant la fermeture et l'après-projet, en collaboration avec les parties prenantes.

**Visez la durabilité socioéconomique** de la communauté et la remise en état complète de l'environnement.

**Prévoyez les ressources nécessaires** pour ce faire, en collaboration avec les parties prenantes.

**Soyez ouverts aux préoccupations des parties prenantes** portant sur les impacts et transformations non anticipés et abordez conjointement les pistes d'adaptation.

## IV. EXEMPLES PRATIQUES

### EXEMPLE PRATIQUE N° 1

#### Les politiques d'engagement dans le milieu et de consentement

Au début des années 2000, Hydro-Québec s'est dotée d'un encadrement pour la réalisation de ses divers projets. Pour qu'un projet puisse aller de l'avant, il doit satisfaire les trois conditions suivantes :

- être acceptable du point de vue environnemental ;
- être accueilli favorablement par le milieu ;
- être rentable en fonction des conditions du marché.

Ces trois conditions correspondent aux trois piliers du développement durable – les dimensions environnementale, sociale et économique.

### EXEMPLE PRATIQUE N° 2

#### Politiques relatives à la phase de recherche et de consultation préalable

Qui : Hydro-Québec

Quoi : politiques relatives à la phase de recherche et de consultation

- **Équipes chargées des relations avec le milieu** : la structure territoriale d'Hydro-Québec comporte neuf régions. Dans chacune de ces régions, une équipe dédiée assure un lien continu avec les communautés locales. Les équipes Relations avec le milieu ont pour mandat de :
  - ❑ représenter Hydro-Québec dans les régions administratives du Québec ;
  - ❑ coordonner les activités de l'entreprise ayant un impact significatif dans le milieu ;
  - ❑ développer des relations d'affaires et des partenariats avec les représentants du milieu ;
  - ❑ harmoniser les activités et les projets de développement de l'entreprise avec ceux des collectivités.

- **Évaluation préalable des projets** : pour tout projet de construction, Hydro effectue une évaluation de la zone d'étude selon trois axes :
  - environnement : caractéristiques géophysiques, milieux sensibles, ressources naturelles, etc. ;
  - technico-économique : infrastructures existantes, aménagement du territoire, situation économique des communautés, etc. ;
  - social : inventaire des parties prenantes (groupes d'utilisateurs du milieu, élus, organisations économiques et autres), identification préalable des intérêts et des préoccupations par l'entremise des équipes Relations avec le milieu.
- **Consultation préalable** : les représentants de l'entreprise présentent l'information générale aux parties prenantes concernant le type de projet considéré et sa justification (ex : pérennité des installations ou croissance afin d'accommoder une demande accrue d'énergie), y compris la zone géographique à l'étude. Cette étape permet aux parties prenantes de connaître la zone où le projet pourrait se réaliser ainsi que les personnes ou groupes qui seront consultés au cours du processus. Les parties prenantes sont invitées à faire part de leurs préoccupations afin que celles-ci puissent être prises en compte pour les étapes subséquentes. Les méthodes de communication utilisées peuvent prendre plusieurs formes et elles sont adaptées au milieu et aux parties prenantes consultées.
  - En règle générale, deux autres étapes suivront la phase de consultation préalable : une phase de consultation sur les variantes envisageables pour le projet (ex : tracés des lignes ou emplacement des postes dans les projets de transport d'énergie), puis une phase d'information sur la solution retenue. D'autres étapes de communication sont prévues au cours de la réalisation du projet.

### EXEMPLE PRATIQUE N° 3

## Politiques de communication et de consultation

Qui : OSISKO

Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert

Où : Malartic, Québec

En 2004, l'entreprise OSISKO acquiert une propriété d'un syndic de faillite. Située aux abords de la communauté de Malartic, cette propriété offrait un potentiel aurifère.

Lorsqu'elle envisage l'idée d'un projet minier à Malartic, l'entreprise appréhende déjà une série de risques. Le risque de ne pas obtenir les autorisations et l'acceptabilité sociale nécessaires afin d'effectuer les travaux d'exploration, le risque de ne pas trouver de gisement, le risque que la population de Malartic

refuse le projet minier puisque celui-ci implique la relocalisation d'une partie de la communauté, le risque de développer un projet économiquement non viable.

Afin de minimiser les risques, la compagnie opte pour une approche de transparence. Elle scinde le projet en étapes à franchir et choisit d'obtenir l'aval des parties prenantes à chaque étape.

### **Consultation préalable**

L'entreprise rencontre le conseil de Ville dès 2005 afin de se présenter et de signaler son intention d'effectuer des forages d'exploration sur le territoire de Malartic. Ces premiers forages seraient effectués loin du périmètre urbain de la ville et viseraient à valider le modèle géologique de la région.

Ayant obtenu une réaction positive du conseil de Ville, l'entreprise procède aux forages exploratoires. Ces rencontres avec la ville permettent également à l'entreprise de comprendre la situation économique de la communauté ainsi que l'état du quartier sud, quartier susceptible d'être relocalisé advenant l'exploitation.

En mai 2006, OSISKO confirme la présence d'or dans le sous-sol de la propriété. L'entreprise organise une présentation publique, avec l'aval du conseil de ville, pour expliquer la teneur des résultats et leur signification pour la communauté. L'entreprise explique que la prochaine étape consisterait à effectuer des forages dans la ville mais uniquement avec le consentement de la communauté. La population est également avisée du fait que la confirmation de la présence d'un gisement significatif pourrait également signifier la relocalisation d'un secteur de la ville afin de permettre l'exploitation de ce gisement.

L'accueil fut favorable, conditionnel à la mise en place d'un comité citoyen (groupe de consultation de la communauté), appelé à être consulté sur une base régulière, et qui représenterait la communauté. Le groupe de consultation fut mis en place dès le printemps 2006 et la compagnie procédait aux forages à l'intérieur du périmètre urbain. Ceux-ci se sont avérés concluants.

## **EXEMPLE PRATIQUE N° 4**

### **Pratiques d'information et de consultation**

Qui : OSISKO

Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert

Où : Malartic, Québec

À la suite des forages préliminaires de 2006, la compagnie confirme l'existence et l'étendue du gisement. Dans ce projet, l'exploitation du gisement impliquait non seulement la proximité des opérations industrielles, mais également la relocalisation d'une partie de la ville.

La décision d'aller de l'avant avec le projet fut prise à la suite de rencontres publiques, de multiples rencontres avec le groupe de consultation de la communauté ainsi qu'avec la Ville. OSISKO a également approché le conseil régional de l'environnement, qui a refusé de participer à la démarche. À la suite de ce refus, l'entreprise a concentré ses efforts afin de travailler avec la population de Malartic, particulièrement les citoyens directement touchés par le projet, ainsi qu'avec les élus.

### **Mesures d'information et de consultation**

- 2007 et 2008 : un responsable d'OSISKO assiste à l'ensemble des séances publiques mensuelles du conseil de ville afin de répondre aux questions des élus et de la population.
- Fin 2007 : l'entreprise effectue un sondage dans la communauté afin de connaître les craintes, les commentaires et les demandes et de les intégrer à la planification.
- 2008 : OSISKO ouvre un centre de relations communautaires afin d'instaurer un lien quotidien avec la population de Malartic.
- 2008 et 2009 : rencontres publiques et groupes de discussion pour faire ressortir les préoccupations et bonifier le projet.

Plusieurs autres mesures se sont également échelonnées dès 2007 jusqu'en 2011, au moment de l'ouverture officielle des opérations.

### **EXEMPLE PRATIQUE N° 5**

#### **Pratiques relatives à l'évaluation des impacts**

Qui : OSISKO

Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert

Où : Malartic, Québec

Au chapitre de l'évaluation des impacts, la compagnie identifia comme risque potentiel le fait que le niveau de la nappe phréatique puisse s'abaisser à l'an 9 des opérations, de manière à nuire à l'alimentation des puits de la ville. Afin d'éliminer le risque à l'alimentation de la ville, OSISKO mandata une firme, conjointement avec la ville de Malartic, afin d'effectuer des études, de développer un nouveau puits pouvant être raccordé au réseau existant et de procéder aux demandes d'autorisation auprès du gouvernement afin de faire reconnaître cette nouvelle source d'alimentation. À ce jour, seul le raccordement reste à être complété.

Le fait d'avoir reconnu ce risque et investi afin de le mitiger rapidement, avant même le début des opérations minières, a contribué à renforcer la crédibilité d'OSISKO auprès des parties prenantes.

## EXEMPLE PRATIQUE N° 6

### Pratiques d'information et de consultation

Qui : Hydro-Québec

Quoi : projet de raccordement de la Romaine – lignes multiples

Où : territoires des MRC de Minganie et de Sept-Rivières

En 2006, Hydro-Québec amorçait la deuxième étape de son processus de consultation concernant le projet de raccordement de la Romaine. À cette étape, Hydro élargit la consultation au grand public et propose plusieurs tracés pour chacune des lignes de transmission.

#### Objectifs de la consultation sur les tracés :

- présenter les tracés de lignes proposés ;
- présenter les emplacements de postes proposés ;
- présenter les composantes techniques du projet : types de pylônes et largeurs d'emprise ;
- fournir un aperçu des retombées économiques ;
- recueillir les commentaires et les préoccupations du milieu ;
- optimiser les tracés en fonction des commentaires des utilisateurs du milieu.

Puisque le grand public est maintenant visé, Hydro ajuste les moyens de communication en conséquence :

#### Mesures de communications mises en œuvre à la phase précédente de consultation préalable :

- tables d'information et d'échanges ;
- rencontres ciblées ;
- bulletin d'information ;
- site Internet ;
- cartes géographiques ;
- correspondance ;
- conférences devant les chambres de commerce.

#### Mesures supplémentaires pour cette phase de consultation générale :

- journées portes ouvertes ;
- conférences de presse ;
- salons commerciaux.

### **Préoccupations principales :**

Comme la région s'était mobilisée en faveur de la réalisation du complexe de la Romaine, le projet de raccordement au réseau de transport a également été bien accueilli. Ce dernier n'a soulevé aucun enjeu majeur, les principales préoccupations ayant porté sur des ajustements mineurs au tracé d'une des lignes, ajustements qui ont été effectués, et sur les retombées économiques régionales.

Afin de répondre à ces préoccupations, Hydro a créé un comité des retombées économiques constitué de représentants d'Hydro-Québec et du milieu et s'est engagé à attribuer les travaux en sous-traitance aux entreprises régionales lorsque possible.

Hydro a ensuite poursuivi en 2008 avec la troisième phase de son processus de consultation, soit l'information sur les tracés retenus. Les parties prenantes et les moyens mis en œuvre sont les mêmes qu'à la phase précédente, avec l'addition de la publication d'un communiqué de presse.

### **EXEMPLE PRATIQUE N° 7**

#### **Mesure de répartition des bénéfices**

Qui : OSISKO  
Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert  
Où : Malartic, Québec

#### **Mesures de répartition des bénéfices :**

Afin de maximiser les bénéfices économiques du projet pour la communauté, OSISKO s'est engagée à employer principalement des entrepreneurs de la région et a offert des emplois et de la formation en priorité aux gens de la communauté.

### **EXEMPLE PRATIQUE N° 8**

#### **Pratiques de communication et de suivi**

Qui : OSISKO  
Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert  
Où : Malartic, Québec

À la suite des consultations menées et de la délivrance des permis nécessaires par le MDDEP, OSISKO débute la construction de l'usine à la fin août 2009. Cependant, plusieurs mesures de communication et de suivi mises en œuvre pendant cette phase de réalisation s'inscrivaient dans une continuité et avaient donc été mises en place dès le départ.

### Mesures de communication et de suivi de 2007 à 2011 (mise en exploitation)

- OSISKO communique les informations au journal local ;
- OSISKO met en place une équipe de relations communautaires sur le terrain, qui assure une présence quotidienne dans la communauté, entre autres au centre de relations communautaires ;
- l'entreprise développe un réseau de résidents qu'elle consulte régulièrement afin de s'informer directement des perceptions de la majorité silencieuse ;
- l'entreprise engage des employés résidents de Malartic ;
- le vice-président développement durable, le vice-président finance (qui avait vécu à Malartic par le passé) et le directeur général de Canadian Malartic sont engagés dans les consultations, les rencontres publiques ainsi que le travail du comité citoyen et des focus groups.

### EXEMPLES PRATIQUES N° 9 ET 10

#### Maintenir des relations de bon voisinage pendant l'exploitation

Qui : OSISKO

Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert

Où : Malartic, Québec

Le comité de suivi, établi à la phase précédente, demeure actif et dispose même d'une permanence depuis 2011, soit l'année de la mise en exploitation. Ce comité citoyen indépendant demeurera en place jusqu'à la fin des opérations minières.

De plus, par souci de transparence, l'entreprise a versé l'ensemble des documents, des études et des réponses élaborés pendant les phases précédentes sur son site Internet. L'information peut également être consultée au centre de relations communautaires qui demeure ouvert. La compagnie poursuit également l'utilisation de bulletins d'information.

---

Qui : Xstrata Copper Canada

Quoi : Affinerie CCR (Usine)

Où : Montréal-Est

**Contexte** : En 1992, un incident environnemental perturbait les opérations de l'affinerie CCR qui appartenait à ce moment à la compagnie de métallurgie Noranda. Des émissions atmosphériques salissaient les maisons et les voitures à proximité de l'usine. Les citoyens étaient non seulement mécontents des dommages, mais également inquiets des effets sur leur santé. Les gestionnaires de l'usine ont alors constaté que les liens avec la communauté n'étaient pas suffisants afin de permettre à l'entreprise de

transmettre l'information nécessaire, de rassurer le public et de le garder informé des démarches de l'usine pour régler les problèmes.

**Décision** : création d'un comité de liaison et mise en place de mesures pour éliminer les émissions problématiques

Composition du comité : citoyens des divers secteurs géographiques touchés, représentants du syndicat et de la Ville de Montréal.

Objectifs du comité :

- faire connaître l'usine et ses activités;
- expliquer la problématique ayant causé les émissions;
- prendre le pouls de la communauté, entendre les préoccupations et les demandes des membres du comité.

Terme : mandat à long terme puisque l'entreprise a constaté qu'un délai de plusieurs années serait nécessaire afin de corriger la problématique.

Fonctionnement : rencontres mensuelles jusqu'à la résolution de la problématique.

**Adaptation du comité de liaison après la résolution de la problématique :**

Composition : citoyens, représentant du syndicat et représentant de CCR (le représentant de la Ville de Montréal-Est s'est retiré volontairement). La composition est stable : à l'origine, le comité a été formé en recherchant des participants directement touchés par les émissions, par la suite un processus d'appel de candidatures a été lancé pour combler quelques postes vacants.

Objectifs et fonction du comité :

- obtenir les réactions et commentaires des membres sur les enjeux et projets environnementaux de l'entreprise ;
- obtenir les commentaires et la perception des membres concernant l'évaluation des risques réalisée par l'entreprise à l'occasion de son exercice régulier de planification stratégique ;
- maintenir un lien entre le public et l'entreprise en ayant recours aux membres du comité (par exemple, ceux-ci participent aux activités portes-ouvertes de l'entreprise)

Mesures additionnelles au comité de liaison :

- portes ouvertes ;
- communiqués de presse ;
- articles dans les journaux locaux ;
- sondages (2011 – sondage auprès de la population de l'Est de Montréal pour connaître la perception de la compagnie et cibler les éléments préoccupants qui pourraient être corrigés).

De plus, CCR participe aux activités de l'Association industrielle de l'Est de Montréal et du comité mixte municipal-industriel (CMMI) de la région. Entre autre, le CMMI a déjà organisé une journée portes ouvertes au centre civique de Montréal-Est afin de présenter les compagnies membres et de communiquer des informations au sujet des risques d'incidents industriels dans la communauté.

## EXEMPLES PRATIQUES N° 11 ET 12

### Pratiques de planification et de consultation relatives à la fermeture et l'après-projet

Qui : OSISKO

Quoi : projet de mine d'or à ciel ouvert

Où : Malarctic, Québec

Pour le projet Canadian Malartic, la compagnie a soumis le plan de fermeture et le programme de suivi du site au gouvernement du Québec, tel qu'exigé par la *Loi sur les mines*. De plus, ces deux éléments ont fait l'objet de consultations auprès des élus de la Ville de Malarctic et de la population locale.

OSISKO présentait le concept de fermeture aux élus et à la communauté dès 2008 à l'occasion d'une rencontre publique. Le plan de fermeture a fait l'objet de consultations et d'améliorations de 2008 à 2011, année au cours de laquelle il fut officiellement approuvé. Le concept de base du plan fut élaboré en prenant compte des préoccupations de la population exprimées lors du sondage de 2007.

#### Préoccupations principales :

- ne pas laisser un site orphelin ;
- minimiser l'impact visuel du site fermé (éviter une vue telle l'entrée Est de la ville de Val d'Or, fortement marquée par la mine Sigma) ;
- contrôler la poussière en provenance du site abandonné de l'ancienne mine East Malartic ;
- pouvoir utiliser le terrain après la fermeture du site. En 2009, lors des audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) concernant le projet, des groupes de pressions ont exigé que l'entreprise procède au remplissage de la fosse après la fermeture de l'usine et de la mine.

#### Principaux éléments intégrés au plan de fermeture afin de prendre en compte les préoccupations de la population :

- réhabilitation du site en continu, (impacts visuels et site orphelin) ;
- fermeture définitive de l'ancienne mine East Malartic et évaluation des options possibles afin de réutiliser le terrain - la compagnie a d'ailleurs reçu quelques propositions de promoteurs, qu'elle étudie (poussière et utilisation du territoire) ;
- reboisement du terrain, par opposition à la plantation d'herbacés (impact visuel et écologique) ;

- ennoisement de la fosse après la fermeture afin qu'elle puisse servir à des fins récréatives (accès et utilisation du territoire) ;
- paiement de garanties financières couvrant 100 % des coûts de la fermeture, estimés à 46 millions \$, et ce, dès les premières années d'opération. Dès l'ouverture de la mine, 22 million \$ ont été versés au gouvernement et la totalité du montant aura été versée dès le début de la troisième année d'opération. Cet engagement va au-delà des garanties exigées par la *Loi sur les mines*.

Afin d'effectuer une réhabilitation assez rapide pour réduire la période pendant laquelle le paysage serait touché, la compagnie effectue le reboisement en continu. À la fin de la vie de la mine, les premières plantations auront 14 ans. Le couvert végétal sera donc bien implanté et constituera un habitat faunique. Comme le site à réhabiliter était un site orphelin abandonné et pratiquement désertique depuis 40 ans, la compagnie laissera les lieux en meilleur état qu'ils ne l'étaient avant son acquisition. La compagnie met également en œuvre des pratiques novatrices, telle que l'utilisation de résidus épaissis afin d'effectuer le recouvrement et de promouvoir la reprise du couvert végétal. Cette pratique minimise l'empreinte sur le terrain, maximise le recyclage de l'eau et permet une fermeture du site plus rapide.

### **Opposition :**

Malgré les accommodements ainsi que l'approbation du gouvernement, de la ville et de la majorité de la population, une minorité de citoyens et certains regroupements ont manifesté de l'opposition quant à la méthode de fermeture et à l'ennoyage de la fosse à ciel ouvert après la fermeture. Ils souhaitaient plutôt le remblayage de la fosse.

Après évaluation, et de concert avec les autres parties prenantes, OSISKO a jugé ces demandes déraisonnables sur le plan écologique et économique, et sans valeur significative pour le projet ni la communauté. En effet, l'entreprise a évalué que cette méthode libérerait des quantités supérieures de gaz à effet de serre et qu'elle serait difficilement praticable sans porter atteinte à l'habitat en réhabilitation. De plus, elle ne permettrait pas une meilleure utilisation du terrain réhabilité ni un impact visuel moindre. L'entreprise a donc décidé de ne pas accéder aux demandes de ces groupes. Elle a également eu l'opportunité d'expliquer sa position aux parties prenantes au cours de plusieurs rencontres publiques.

---

Qui : Xstrata Copper Marketing

Quoi : réhabilitation du site minier Mines Gaspé

Où : Murdochville, Québec

**Contexte :** Les activités d'exploitation du site remontent à 1953, lorsque le camp minier qui s'y trouvait a officiellement donné naissance à Murdochville. La ville fut nommée ainsi en mémoire du premier président de la compagnie Noranda, James Murdoch, qui dirigeait alors la compagnie. La mine à ciel ouvert, la mine souterraine et la fonderie de cuivre furent en exploitation près de 50 ans. Au moment le plus intense des activités, au début des années 1970, ces installations employaient régulièrement

jusqu'à 2 000 personnes. Le complexe minier constituait donc l'activité économique principale de la région et la raison d'être de la ville. Cependant, l'épuisement progressif du gisement a entraîné la cessation de l'exploitation minière en 1999. La fonderie a poursuivi ses activités quelques années puis a cessé ses opérations en 2002.

### **Élaboration du plan de fermeture**

Durée : trois ans, de 2003 à 2006

#### **Étapes**

a. Analyses et études techniques détaillées : évaluation du plan de réhabilitation environnementale pour assurer le respect des normes sur la santé humaine et l'environnement et garantir qu'une fois réhabilité, le site industriel et les terrains adjacents ne présenteraient plus de risques pour la population et l'environnement.

b. Consultation

Public cible : population locale et élus

Mesures d'information et de consultation mises en œuvre pendant l'élaboration du plan et les travaux de fermeture :

- rencontres publiques ;
- portes ouvertes ;
- bulletins d'information mensuels ;
- ligne téléphonique sans frais ;
- maintien et consultation du comité de citoyens pour l'environnement, créé alors que le complexe minier était en exploitation. Des responsables municipaux, des citoyens, des élus et des représentants régionaux de divers ministères québécois siégeaient au sein de ce comité ;
- nomination d'un coordonnateur environnemental et communautaire par la compagnie afin de servir de point de contact pour les citoyens et les autres parties prenantes ;
- rencontres régulières des gestionnaires chargés de la supervision des travaux avec les élus municipaux.

Le plan de fermeture a également été soumis à plusieurs évaluations et approbations du gouvernement provincial, dont le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, le ministère des Ressources naturelles et de la Faune ainsi que le ministère de la Santé et des Services Sociaux et ce, à plusieurs étapes.

Mesures socio-économiques incluses dans le plan de fermeture :

- réhabilitation des sols de 736 propriétés (résidentielles, commerciales et institutionnelles) situées à Murdochville ;
- mesures d'aide aux employés, y compris des programmes de retraite anticipée, des services de formation et des services de remplacement ;

- embauche, formation et gestion d'une main-d'œuvre locale et régionale de près de 250 personnes pour réaliser les activités de remise en état ;
- cession de certains terrains et bâtiments de service à la municipalité pour la création d'un parc industriel dans le cadre d'un programme de développement économique local ;
- don de biens et services à la municipalité d'une valeur de près de 150 000,00 \$ ;
- cession d'équipement pour d'autres exploitations d'Xstrata ou revente à d'autres entreprises ;
- vente à prix avantageux de 55 maisons appartenant à l'entreprise à des résidants de Murdochville et à des parties externes.

### **Processus de réhabilitation des sols**

2003 : lancement du programme de caractérisation des sols de Murdochville afin de déterminer l'ampleur des impacts sur les sols à l'extérieur du site minier.

- Réhabilitation rapide d'un nombre restreint de propriétés dont le sol était plus touché par les métaux.
- Poursuite de l'analyse de risque des lots restants afin de bien cerner les mesures de réhabilitation nécessaires.

2006 : information et consultation de la communauté

- Rencontres avec la communauté afin de présenter les résultats des analyses et de discuter des mesures de réhabilitation des sols à mettre en œuvre. Des citoyens de Murdochville, des experts en toxicologie et des représentants des autorités locales responsables de la santé et de l'environnement ont assisté à ces rencontres.
- Transmission d'un rapport écrit aux propriétaires des lots analysés concernant leur propriété ainsi qu'une proposition de plan de réhabilitation et sollicitation de commentaires par écrit.

Après l'analyse des commentaires reçus et des préoccupations exprimées, Xstrata a bonifié le plan de réhabilitation et a soumis un plan final aux autorités provinciales pour approbation.

Mesures prévues par le plan de réhabilitation des sols :

- la réhabilitation de terrains touchés à vocation résidentielle, récréative, industrielle ou commerciale situés à l'extérieur du site minier et métallurgique par le remplacement des sols ;
- la signature d'accords écrits avec les propriétaires de ces terrains afin que les travaux prennent en compte leurs préoccupations particulières, comme la protection des arbres, platebandes, clôture, etc. de leur propriété ;
- l'excavation jusqu'à une profondeur de 30 à 75 centimètres, selon la concentration en métaux constatée en creusant ;
- la remise en état de ces propriétés par remblayage avec de la terre propre, nivellement et engazonnement ;
- dépôt du sol excavé dans un parc à résidus miniers, où il a été utilisé comme couche de terre végétale pour favoriser la revégétalisation. La qualité des eaux de ruissellement du parc à résidus est surveillée.

À la fin des travaux sur leur terrain, les propriétaires étaient invités à signer un formulaire d'approbation finale par lequel ils confirmaient que les travaux avaient été réalisés selon les termes convenus et à leur satisfaction.

Le plan de réhabilitation des sols a été complété en septembre 2008, soit un an plus tôt que prévu.

L'entreprise a également effectué des travaux d'analyse et de réhabilitation des sols à Sandy Beach, près de la ville de Gaspé, à proximité de l'ancien centre de transbordement et d'entreposage de minerai. Ces travaux incluaient également des activités de réhabilitation sur d'autres propriétés ayant été exposées au transport aérien de particules de minerai.

### **Mesures post-fermeture**

Malgré la cessation de ses activités à Murdochville et la réalisation des travaux de remise en état en 2010, Xstrata Copper Marketing assure toujours la surveillance et le maintien à long terme du site minier. Celui-ci est sous la supervision à temps plein d'un employé d'Xstrata qui veille à l'opération d'une usine de traitement des eaux, au maintien de la remise en état des sols, à l'inspection des digues et des infrastructures de gestion de l'eau ainsi qu'à l'intégrité des travaux de réhabilitation exécutés. Les eaux du site sont périodiquement échantillonnées et les résultats sont soumis au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs aux fins de contrôle.

## V. CONCLUSION

*Cinq facteurs clé de succès d'une démarche en vue de l'acceptabilité sociale d'un projet :  
**écoute, ouverture, transparence, respect, confiance***

*Cinq facteurs d'échec d'une démarche en vue d'une acceptabilité sociale d'un projet :  
**état d'esprit négatif face à la consultation, porte-parole non crédible et non engagé  
dans la communauté, méfiance, non-transparence, arrogance***

Dans le cadre d'une démarche volontaire de responsabilité sociétale d'entreprise visant à favoriser une meilleure acceptabilité sociale de leurs activités, nous pouvons constater qu'un nombre croissant d'entreprises adoptent des politiques telles que des politiques d'engagement des parties prenantes, d'engagement dans la communauté et de respect de l'opposition des communautés. À cet égard, des outils émergent afin d'encadrer et d'encourager ce type de démarche, telle la norme ISO 26 000 portant sur la responsabilité sociétale d'entreprise et la norme AA1000 d'engagement des parties prenantes. Les entreprises qui mettent en œuvre ce type de démarche évoluent vers la recherche de solutions novatrices qui permettent la création de valeur ajoutée.

Nous pouvons également constater l'importance maintenant accordée à cet enjeu qu'est l'acceptabilité sociale à travers l'intégration de mesures relatives à la consultation et à la reddition de comptes que l'on retrouve au sein de la législation provinciale et fédérale. Pour ne donner que quelques exemples, le projet de *loi no. 14 sur la mise en valeur des ressources minérales dans le respect des principes de développement durable*, qui vise à modifier la *Loi sur les mines*, et le rapport du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) concernant le développement durable de l'industrie des gaz de schiste au Québec, appellent tous deux à des processus de consultation plus poussés dans le cadre de nouveaux projets d'exploration et d'exploitation.

En l'an 2000, les méthodes utilisées par les entreprises afin de communiquer avec leurs parties prenantes se limitaient majoritairement aux pratiques d'information et de consultation, avec un impact limité sur les décisions de la direction des entreprises<sup>7</sup>. Les dialogues avec les parties prenantes ne représentaient pas encore une priorité pour la majorité des entreprises<sup>8</sup>.

Aujourd'hui, les dialogues avec les parties prenantes se généralisent et évoluent de la consultation vers la concertation et de véritables partenariats. D'après certains, ce phénomène correspond «au passage du business-as-usual à l'établissement de solutions novatrices, propices à la création

---

<sup>7</sup>Cumming, 2005

<sup>8</sup>Holliday et al., 2002

de valeur future<sup>9</sup>». De fait, le contexte actuel porte à croire que les relations évoluent vers un plus grand partage du pouvoir décisionnel<sup>10</sup>.

Compte tenu des tendances, les entreprises qui prendront en compte l'enjeu stratégique qu'est l'acceptabilité sociale et qui intégreront les meilleures pratiques, se positionneront de manière avantageuse et se trouveront à investir dans la pérennité de leurs activités et de leur communauté tout en contribuant au développement de notre société.

---

<sup>9</sup>UNEP, Standard & Poor's et SustainAbility (2006). Cahier de recherche de la Chaire en responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM, «La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable», Corinne Gendron et Cheryl André de la Porte, Mars 2009, Cahier de recherche 03-2009

<sup>10</sup>Cahier de recherche de la Chaire en responsabilité sociale et développement durable de l'UQAM, «La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable», Corinne Gendron et Cheryl André de la Porte, Mars 2009, Cahier de recherche 03-2009.

## BIBLIOGRAPHIE

Vous trouverez ci-dessous une liste non-exhaustive des sources portant sur l'acceptabilité sociale et la responsabilité sociétale d'entreprise que les intéressés pourront consulter afin d'approfondir leur compréhension des diverses facettes de ces enjeux.

### Normes et lois

AccountAbility, «AA 1000 Stakeholder Engagement Standard 201», 2011.

Bureau de normalisation du Québec, «BNQ 9700-021/2011 — Guide d'application des principes dans la gestion des entreprises et des autres organisations», 2011.

Déclaration des Nations-Unies sur les droits des peuples autochtones.

Organisation internationale de normalisation, «ISO 26 000 — 2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale», 2010.

Loi sur le développement durable, L.Q. 2006. c.3.

Loi sur les mines, L.R.Q. c. M-13.1

Loi sur la santé publique, L.R.Q. c. S-2.2, articles 1 et 3

Projet de loi 14 sur la mise en valeur des ressources minérales dans le respect des principes de développement durable

### Guides pratiques et outils

Canadian Wind Energy Association, «Best practices for Community Engagement and Public Consultation».

Caron-Malenfant, Julie et Thierry Conraud, « Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action », Édition DPRM, 2009.

Conseil patronal de l'environnement du Québec, « Résumé—Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises », mars 2009.

Conseil patronal de l'environnement du Québec, «Guide de bon voisinage : comment harmoniser vos activités industrielles avec l'environnement et les communautés ?», juin 2011.

Fédération des producteurs de porc, «Projets d'élevage porcin et communautés locales : comment vivre en harmonie». Guide de bon voisinage.

Gouvernement du Québec, «Guide intérimaire en matière de consultation des communautés autochtones», 2008, <http://www.autochtones.gouv.qc.ca>

Industrie Canada, «Responsabilité sociale des entreprises — Guide de mise en œuvre à l'intention des entreprises canadiennes», 2010.

Institut national de santé publique du Québec, « Cadre de référence en gestion des risques pour la santé dans le réseau québécois de la santé publique », 2003.

<http://www.inspq.qc.ca/publications/notice.asp?E=p&NumPublication=163>

Réseau entreprise et développement durable, «Introduction: engagement des parties prenantes», King, Danny et Marie-France Turcotte, Septembre 2010.

Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie, «Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000», Turcotte Marie-France, Langelier Louis, Hanquez Marie, Allard Marie-Claude, Desrochers Thérèse et Tirilly Michaël, 2011.

### Articles et études

André Beauchamp, «Environnement et consensus social», Montréal, Édition l'Essentiel, 1997.

Beck, Ulrich, «La société du risque». 1986 et traduit en 2001.

Bodet, Catherine et Thomas Lamarche, «La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste», Revue de la régulation — Capitalisme, Institutions, Pouvoirs, no. 1, Juin 2007. <http://regulation.revues.org/index1283.html>

Bolivar, Jean-Gynse, «L'acceptabilité sociale des projets est-elle un mythe ou une réalité ?», Bulletin du PMI Lévis-Québec, mai 2011.

Bowen, F., Newenham-Kahindi A. et I. Herremans 2008. «Engaging the Community: a Systematic Review». Research Network for Business Sustainability Knowledge Project Series: vol. 1, no 1.

Cadoret, Anne, «La médiation, un outil pour une gestion durable des conflits d'usage», 44<sup>ième</sup> congrès ASRDLF et 47<sup>ième</sup> congrès ERSA, Paris, 2007.

Chaire de responsabilité sociale et développement durable, UQAM, «La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable», Gendron, Corinne et Cheryl André de la Porte, Cahier de recherche 03-2009, mars 2009.

Communauté métropolitaine de Montréal, «Étude sur les facteurs pouvant influencer l'acceptabilité sociale des équipements de traitement des matières résiduelles», Transfert Environnement, novembre 2010.

Cumming, J.F. «Engaging Stakeholders in Corporate Accountability Programmes: a Cross-Sectoral Analysis of UK and Transnational Experience». Business Ethics: a European Review, vol. 10, no.1, 2001.

Delannon Nolywé, Bénard Jacques, Verrault Isabelle et Raufflet Emmanuel, «Étude des pratiques des entreprises avec leurs communautés de proximité au Québec», en partenariat avec HEC Montréal et le CPEQ, Acertys relations citoyennes, Septembre 2010.

Delannon Nolywé, Bénard Jacques, Verrault Isabelle et Raufflet Emmanuel, «Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés ?» Revue Gestion, été 2011, vol 36, no2, pages 29-38.

De Marcellis-Warin Nathalie et Ingrid Peignier, «La perception des risques au Québec», Baromètre, CIRANO, Presses Internationales Polytechnique, 2012.

Gariépy, Michel, «L'acceptabilité sociale des grands projets est-elle prévisible ?» Conseil patronal de l'environnement du Québec, «Résumé — Colloque sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises», mars 2009.

Lacoursière, Jean-Paul, «Cadre général pour la gestion de l'environnement et de la sécurité lors de l'exploration et de l'exploitation des gaz de schiste» préparé pour le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, Université de Sherbrooke, octobre 2010.

Munday M, Bristow G and Cowell R (2011) «Wind farms in rural areas: how far do community benefits from wind farms represent a local economic development opportunity?» Journal of Rural Studies, 27: 1-12.

Parodis, Jean-Luc, «Ce que tu es parles si fort que l'on entend plus ce que tu dis», Hermès - Institut des sciences de la communication du CNRS, Numéro 4, 1989.

UQAR, Développement territorial et développement des installations éoliennes socialement acceptables; élaboration d'un modèle d'évaluation de projets dans une perspective de développement durable. Mai 2009.

Wolsink M. (2010), p. 303. «Contested environmental policy infrastructure: socio-political acceptance of renewable energy, water, and waste facilities» Environmental Impact Assessment Review; 30 : 302 – 311

Le CPEQ est un organisme dynamique qui voit à la promotion de l'environnement et du développement durable au sein des entreprises du Québec et qui offre toute une panoplie de services à ses membres.

Joignez-vous à nous et contribuez au développement durable.



Conseil Patronal de l'Environnement du Québec  
640, rue Saint-Paul Ouest, bureau 504, Montréal (Québec) H3C 1L9  
Téléphone : 514 393-1122 ~ Télécopieur : 514 393-1146  
Courriel : [info@cpeq.org](mailto:info@cpeq.org)  
[www.cpeq.org](http://www.cpeq.org)