UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

REGARD EN COULISSE D'UNE DÉMARCHE DE PARTICIPATION PUBLIQUE : LE CAS DU COMPLEXE AQUATIQUE DE BROSSARD

MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
JACINTHE GOUIN

JANVIER 2019

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL Service des bibliothèques

<u>Avertissement</u>

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Plus de six années ont passé entre mon entrée à la maîtrise et la remise du mémoire final. Pendant ce temps, des projets de vie, des voyages, de nouveaux défis professionnels, des joies et des épreuves ont également croisé mon chemin, rendant mon parcours parfois plus difficile. L'aboutissement de ce mémoire, je le dois à mon conjoint, Junji, et aux membres de ma famille, qui en tout temps m'ont encouragée à poursuivre et m'ont aidée à consacrer du temps de qualité à ce projet académique. Je garderai un précieux souvenir de mes voyages en train pour aller étudier chez ma mère, avec ou sans ma petite Maxim. Merci également à mes directrices de recherche, qui ont su m'éclairer, m'inspirer et me motiver à me rendre jusqu'au bout. Sans leur support et leur compréhension, je n'y serais pas arrivée. Merci à tous mes amis et collègues qui ont été les témoins bienveillants de ma fatigue et qui ont compris mes absences pendant toutes ces années. Enfin, je tiens à remercier tout spécialement la Ville de Brossard, grâce à laquelle j'ai bénéficié d'un accès exceptionnel à un très beau milieu pour mener cette recherche.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX	vi
RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE	7
1.1 État des connaissances sur la participation	7
1.2 Le projet du complexe aquatique de Brossard	11
1.2.1 Le cas du complexe aquatique de Boucherville	12
1.2.2 Le récit de la « Grande vague de consultations »	14
1.3 Question de recherche	20
1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche	21
CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL	23
2.1 La complexité	23
2.2 Le changement émergent	25
2.3 La gouvernance des organisations publiques	28
2.3.1 La participation comme mécanisme de gouvernance participative	29
2.3.2 Les enjeux spécifiques de la gouvernance locale	31
2.3.3 Le contexte institutionnel municipal au Québec	33
2.4 La communication sociale	36
2.4.1 La communication en gestion de projet	37
2.4.2 La professionnalisation de la participation	39
2.4.3 Le concept d'acceptabilité sociale	40
2.5 Rappel de la question de recherche et sous-questions	42
CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE	43
3.1 Présentation et justification de la stratégie de recherche-intervention	43
3.2 Méthode de collecte de données	45
3.2.1 La participation observante	45

	3.2.2 Le journal de terrain et les documents d'archives	. 46
3.3	Description du milieu	. 47
	3.3.1 Immersion dans le milieu	. 49
3.4	Modalités de collecte et d'analyse des données	. 50
3.5	Dimensions éthiques de la recherche	. 53
СН	APITRE IV : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES	. 55
4.1	Effort communicationnel accru en amont de la décision	. 55
	4.1.1 Participation ancrée dans la planification du projet	. 55
	4.1.2 Planification intégrée des communications et de la participation	. 57
	4.1.3 Ressources supplémentaires rattachées à la participation	. 62
4.2	Sensibilité à la dimension sociale du projet	. 64
	4.2.1 Développement d'une compréhension globale du projet	. 64
	4.2.2 Anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes	. 65
	4.2.3 Réflexion sur l'expérience de participation des citoyens	. 68
4.3	Nouvelles méthodes d'évaluation et de planification des projets	. 70
	4.3.1 Relation directe avec les citoyens et parties prenantes	. 70
	4.3.2 Acceptabilité sociale et analyse qualitative	. 72
	4.3.3 Essor de la participation en ligne	. 74
4.4	Analyse du processus d'intervention	. 76
	4.4.1 Participation et processus de changement en U	. 77
	4.4.2 Préparation à l'intervention (proposition de mandat)	. 83
	4.4.3 Intervention, animation et réflexion collective	. 85
	4.4.4 Formalisation des connaissances produites	. 87
4.5	Réponses aux questions de recherche	. 91
4.6	En résumé : les dix essentiels de la participation publique	. 92
	4.6.1 Engagement des gestionnaires de projet	. 92
	4.6.2 Développement d'une compréhension globale du projet	. 93
	4.6.3 Anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes	. 93
	4.6.4 Conception d'une démarche intéressante, inclusive et stimulante	. 93

4.6.5 Planification intégrée des activités de communication et de participation . 93	
4.6.6 Production et diffusion d'une information complète sur le projet	
4.6.7 Préparation aux rencontres publiques	
4.6.8 Récolte méthodique des avis	
4.6.9 Analyse qualitative et synthèse des avis	
4.6.10 Reddition de comptes et diffusion d'un rapport final	
CONCLUSION96	
ANNEXE 1 : PRÉSENTATION DU PROGRAMME DE PARTICIPATION 101	
ANNEXE 2 : OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PARTICIPATION 102	
ANNEXE 3 : PHOTOS DE L'ORGANISATION DE LA SALLE À L'OCCASION	
DES RENCONTRES PORTES OUVERTES	
ANNEXE 4 : APERÇU DU SONDAGE EN LIGNE	
ANNEXE 5 : SOURCES DOCUMENTAIRES DE LA RECHERCHE 119	
ANNEXE 6 : FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE 121	
ANNEXE 7 : PRÉSENTATION DES CATÉGORIES D'ANALYSE 124	
ANNEXE 8 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (VIERGE)126	
ANNEXE 9 : VUE AÉRIENNE ET PLAN D'IMPLANTATION 130	
JOURNAL DE TERRAIN	
BIBLIOGRAPHIE 170	

LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX

Figures

2.2 Théorie U de Scharmer
4.2.1 Étapes de réflexion en lien avec l'environnement social du projet
4.2.2 Parties prenantes identifiées dans le projet de complexe aquatique
4.4.1 Résumé du processus en U vécu pendant l'intervention
Tableaux
4.2.3 Exemples d'initiatives sensibles aux besoins de différentes parties prenantes . 69
4.4.3 Principaux exercices collectifs réalisés au courant de l'intervention
4.4.4.1 Analyse sommaire des signes d'institutionnalisation observés

RÉSUMÉ

La recherche se situe dans le contexte d'émergence des encadrements de la participation publique en contexte municipal au Québec, notamment l'adoption, en juin 2017, de la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs (adoptée en juin 2017 et découlant de l'étude du projet de loi 122). Elle est guidée par l'intuition que les approches de participation et la notion d'acceptabilité sociale entraînent un changement profond dans la planification et la réalisation des grands projets d'infrastructures municipaux. En effectuant un retour sur notre intervention, qui consistait à planifier et réaliser une démarche de participation publique entourant un projet de nouveau complexe aquatique à la Ville de Brossard, nous avons tenté de révéler comment l'intégration des approches participatives engendre une transformation dans la conduite des grands projets de la Ville. Nous avons aussi analysé le processus de changement et d'intervention à l'aide de la théorie U de Scharmer. Trois grands changements liés à la participation sont ressortis de notre analyse. Le premier est l'effort communicationnel accru en amont de la décision, le deuxième est le développement d'une sensibilité à la dimension sociale du projet, et le troisième est l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification. Nous avons aussi dégagé une proposition des dix éléments essentiels de la participation publique appliquée à la conduite des grands projets municipaux d'infrastructures, en espérant que ceux-ci puissent se révéler utiles à d'autres communicateurs œuvrant dans le domaine municipal.

Mots clés: participation publique, acceptabilité sociale, parties prenantes, relations publiques, municipalité

INTRODUCTION

Face à une population en croissance, plusieurs villes doivent, pour se développer et remplir leur mission, autoriser la réalisation de projets d'infrastructures majeurs dans différents secteurs d'activité, par exemple les équipements à vocation sportive, récréative et communautaire; les infrastructures de transport (routes, viaducs, réseaux de transport actif et collectif, etc.); les systèmes d'aqueduc et d'égout; les édifices municipaux (hôtel de ville, palais de justice, postes de police, etc.); les parcs et espaces publics; ainsi que les établissements publics culturels (bibliothèques, salles de spectacle, etc.). Ces projets d'envergure, plus complexes, requièrent souvent des investissements massifs et l'intervention de professionnels qualifiés en gestion de projet. Ils entraînent aussi des changements dans milieu de vie et les habitudes des citoyens. Tout comme les projets d'aménagement urbain et les projets industriels, ces grands projets municipaux se heurtent à une opposition grandissante (Bacqué et Gauthier, 2011). Ainsi, l'assentiment de la population, ou l'acceptabilité sociale, devient un enjeu majeur dans la concrétisation de ces grands projets.

En contexte municipal, cette acceptabilité sociale se construit par une ouverture de plus en plus grande à la démocratie participative, en vertu de laquelle les élus entretiennent un dialogue avec la population tout au long de leur mandat et non pas seulement à l'approche des rendez-vous électoraux (Gendron, Yates et Motulsky, 2016). Même si la prise de décision finale à l'égard d'un projet revient toujours au conseil municipal, les élus doivent désormais s'assurer d'une réelle prise en compte des besoins et aspirations des citoyens, qui expriment de plus en plus leur désir d'être associés aux décisions qui ont un impact sur eux et sur leur communauté (UMQ, 2017). Cette transformation de la relation entre gouvernants et gouvernés appelle au développement de nouvelles pratiques communicationnelles fondées sur l'échange, la délibération et la collaboration.

Au Québec, la réflexion sur les principes et encadrements à donner à la participation publique en contexte municipal a connu un essor depuis les cinq dernières années. En 2013, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) a mis en ligne le site « Municipalités durables », qui comporte une section sur la participation conçue pour guider et outiller les villes. En 2014, l'Institut du Nouveau Monde (INM) a déposé au Secrétariat aux institutions démocratiques et à la participation citoyenne un état des lieux sur les mécanismes de participation au Québec. Ce rapport, qui abordait notamment le palier municipal, dressait un bilan critique des processus et méthodes découlant de l'application des lois provinciales¹. Il recensait également certaines initiatives des villes s'étant munies de leurs propres encadrements et instances en matière de participation publique, dont Montréal, Québec, Gatineau, Sherbrooke et Deux-Montagnes.

En 2016, l'Assemblée nationale a commencé l'étude du projet de loi 122, portant sur la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs (adoptée en juin 2017)². Cette nouvelle loi prévoyait un amendement en vertu duquel les municipalités se dotant d'une politique de participation publique conforme aux exigences prévues dans le Règlement sur la participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme³ (entré en vigueur le 19 juillet 2018) seraient exemptées du processus d'approbation référendaire applicable dans la procédure de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU). Le MAMOT a

_

¹ La Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, la Loi sur les cités et les villes, la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités et la Loi sur le développement durable.

² Québec. Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs. (2017). LRQ c II.2.

³ Québec. Règlement sur la participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme. (2018). LAU c A-19.1 a. 80.3.

aussi formé un groupe de travail⁴ dont le rapport et les recommandations devaient guider l'étude du projet de règlement et l'élaboration d'un guide⁵ pour outiller les municipalités souhaitant se doter d'une politique de participation publique.

C'est dans cette même foulée qu'en 2017, l'Union des municipalités du Québec (UMQ), en collaboration avec l'INM, a publié le *Cadre de référence de la participation publique*, destiné à soutenir les villes dans l'élaboration d'une politique de participation publique intégrant des mécanismes d'information, de consultation et de participation active qui répondent aux exigences de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*⁶. Fait intéressant, le document invite toutefois les municipalités à élargir le champ d'application de la politique à d'autres domaines de compétence municipale, dont potentiellement les grands projets municipaux d'infrastructures.

Le cadre vise plusieurs objectifs, dont la transparence du processus décisionnel, la consultation des citoyens en amont de la prise de décision, la diffusion d'une information complète, l'attribution aux citoyens d'une réelle capacité d'influence, la fixation de délais adaptés aux circonstances, la mise en place de procédures permettant l'expression de tous les points de vue et l'instauration de mécanismes de reddition de comptes à l'issue du processus. D'autre part, fait digne de mention, il campe la participation publique comme une pratique en constante évolution, dont

⁴ Composé du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT), de la Fédération québécoise des municipalités, de l'Union des municipalités du Québec, de la Ville de Montréal, de la Ville de Québec, de l'Institut du Nouveau Monde et de l'organisme Vivre en Ville.

⁵ Le guide a été publié en juillet 2018 sur le site du MAMOT au wwwc.mamot.gouv.qc.ca/?id=6146.

⁶ Au moment d'écrire ces lignes, l'UMQ annonçait aussi, pour septembre 2018, l'élaboration et la diffusion d'une politique-cadre en matière de participation publique conforme au Règlement sur la participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme, en collaboration avec l'organisme Convercité.

l'intégration et l'application doivent refléter la réalité de la municipalité et les attentes des citoyens. Il est donc reconnu, d'emblée, que le virage participatif est un phénomène complexe, qui nécessite un processus de changement collectif :

L'éducation et la sensibilisation de tous les acteurs impliqués (citoyens, élus, fonctionnaires, etc.) aux principes de base de la participation publique sont des éléments essentiels au succès de la mise en œuvre d'une politique. Il s'agit d'un processus de dialogue et d'apprentissage continu et il est essentiel que les responsables, élus et fonctionnaires en soient conscients et s'engagent dans le développement d'une culture de participation publique dans leur municipalité. (UMQ, 2017, p. 12)

C'est ici que s'éveille notre intérêt pour les défis particuliers liés à l'émergence des pratiques participatives en contexte municipal et plus spécifiquement dans la conduite des grands projets municipaux d'infrastructures. Dans un contexte où ces projets (contrairement aux projets d'aménagement et d'urbanisme) échappent à l'application de la nouvelle loi, nous déduisons que les villes conservent un pouvoir discrétionnaire à l'égard des démarches de participation qui les entourent, ce qui peut avoir pour effet de rendre plus difficile la production d'un changement durable en faveur de la participation publique, faute d'encadrement clair. Cette perspective nourrit d'ailleurs grandement nos réflexions sur la fragilité persistante des approches participatives et, plus largement, du rôle des professionnels de la participation.

Notre recherche est guidée par l'intuition que la participation publique, dans les divers domaines de compétences de la Ville, est un domaine émergent au Québec. Nous croyons aussi que les approches de participation et la notion d'acceptabilité sociale entraînent un changement dans la conduite des grands projets d'infrastructures municipales et dans le rôle des gestionnaires de projet. C'est justement cette dimension que nous voulons éclairer dans la présente recherche. Nous ferons donc un retour sur notre intervention à la Ville de Brossard, en 2015, qui consistait à planifier

et à réaliser, conjointement avec une équipe multidisciplinaire, une démarche de participation publique entourant un projet de nouveau complexe aquatique.

Résidente de Brossard depuis 2012, nous avons travaillé chez Hydro-Québec de 2010 à 2015 au sein d'une équipe ayant pour mission de favoriser l'acceptabilité sociale des projets de transport d'électricité. Nous nous y sommes approprié des approches de participation publique pertinentes à la réalisation des grands projets d'infrastructure, en plus de nous familiariser avec la notion d'acceptabilité sociale. Curieuse d'explorer le domaine municipal et d'en comprendre les multiples facettes, nous sommes par la suite entrée en poste à la Ville de Brossard en avril 2015 à titre de conseillère stratégique – Relations citoyennes. Le projet de complexe aquatique est le premier mandat qui nous a été confié. Le début de la recherche-intervention coïncide avec le moment de notre embauche. Le lien d'emploi a favorisé une immersion en profondeur dans le milieu et une collecte de données s'échelonnant sur une longue période. Les approches de participation que nous proposions étaient nouvelles pour les différents acteurs de l'administration municipale et propulsaient un véritable processus de changement. C'est en cours d'intervention, à l'automne 2015, qu'a émergé l'idée de réorienter notre mémoire de maîtrise sur cette intervention, alors que nous avions entamé un tout autre projet de recherche en 2014-2015. Encouragée par nos collègues, nous avons officialisé cette avenue en début d'année 2016 en consultant notre directrice de recherche, Stéphanie Yates, et en sollicitant la participation d'une codirectrice, Isabelle Mahy, spécialiste des stratégies de recherche-intervention et des processus de changement émergent en organisation.

Dans le premier chapitre, nous présentons la problématique et la situation contextuelle dans laquelle s'inscrit le mémoire, en situant l'objet étudié par rapport aux recherches antérieures. Après avoir mis en parallèle le cas d'un projet de complexe aquatique ayant connu une problématique d'acceptabilité sociale, nous

faisons le récit de la démarche d'information et de consultation du complexe aquatique de Brossard, pour ensuite poser la question de recherche et présenter la pertinence scientifique, communicationnelle et sociale du mémoire. Le chapitre 2 précise l'appareil conceptuel que nous avons utilisé pour appréhender la recherche, tandis que le chapitre 3 présente et justifie la stratégie de recherche privilégiée, soit celle d'une recherche-intervention qui s'appuie sur la participation observante, le journal de terrain et les documents d'archives. Enfin, le chapitre 4 expose les résultats de la recherche, ainsi qu'une dissection du processus d'intervention lui-même. Il se termine par une proposition des dix éléments essentiels de la participation publique appliquée à la conduite des grands projets d'infrastructures municipaux.

CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE

Le premier chapitre du mémoire expose la problématique dans laquelle s'inscrit notre recherche-intervention. Dans un premier temps, nous présentons un état des connaissances sur la participation publique en contexte municipal. Ensuite, nous décrivons le contexte qui a mené à l'intervention, qui consistait à accompagner une équipe de projet dans la planification et la réalisation d'une démarche de participation publique visant à favoriser l'acceptabilité sociale d'un projet de complexe aquatique. Au passage, nous mettons en parallèle les pratiques communicationnelles mises en œuvre dans le cas du complexe aquatique de Boucherville, qui a connu une impasse majeure, et dans celui du complexe aquatique de Brossard, qui a quant à lui suscité l'adhésion de la population. Enfin, nous posons la question de recherche, qui porte sur la manière dont l'introduction des pratiques participatives transforme la conduite des grands projets de la Ville, et nous présentons la pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche.

1.1 État des connaissances sur la participation

La participation dans les villes est historiquement liée à la planification urbaine (Bacqué et Gauthier, 2011). C'est donc sans grande surprise que nous avons pu recenser un grand nombre d'écrits portant sur les pratiques de participation institutionnalisées dans la *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme* (LAU) au Québec, dont les processus de consultation entourant l'adoption ou la modification du plan d'urbanisme et de la réglementation d'urbanisme. Les limites inhérentes à la LAU ont été largement commentées, notamment par Lamoureux (2008), Bherer (2011) l'Institut du Nouveau Monde (INM, 2014) et, plus récemment, par le Groupe de travail pour un cadre de référence en urbanisme participatif (Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, 2017). En effet, les mécanismes

existants s'avèrent peu efficaces pour susciter la participation des citoyens. Les procédures référendaires, qui interviennent en cas de contestation en aval des décisions du conseil municipal, créent quant à elles un climat de confrontation entre les citoyens et les représentants politiques (Lamoureux, 2008). C'est pourquoi, par ailleurs, le gouvernement du Québec a récemment décidé de réformer ces pratiques en proposant une nouvelle approche d'urbanisme participatif par l'entremise de la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.

Nous avons aussi recensé quelques écrits traitant des pratiques participatives entourant d'autres champs d'application tels que les projets d'infrastructures et les politiques de la Ville (ex. politique familiale). L'usage de ces mécanismes demeure très inégal d'une municipalité à l'autre (Lamoureux, 2008); il dépend en grande partie de l'ouverture des élus municipaux à l'égard de la participation publique et comporte aussi des écueils importants, dont la non-prise en compte des résultats, l'insuffisance d'information pertinente sur l'objet de la consultation, le manque d'efforts pour inciter la participation des groupes marginalisés, la polarisation des débats et l'absence de délibération entre les participants. En somme, « la boîte noire du projet reste le plus souvent la propriété des concepteurs, l'arbitrage final relevant de la décision des responsables politiques » (Bacqué et Gauthier, 2011, p. 54).

Vu la richesse et l'abondance des textes portant sur la participation appliquée à l'aménagement du territoire, nous avons déduit qu'en ce domaine, les urbanistes avaient une certaine longueur d'avance sur leurs collègues ingénieurs et gestionnaires de projet, qui pourtant planifient et réalisent aussi d'importants projets municipaux d'infrastructures (réseaux routiers, équipements sportifs, bâtiments municipaux, réseaux d'aqueduc et d'égout, espaces publics, etc.). D'ailleurs, tout comme les projets d'urbanisme, ces projets se heurtent de plus en plus à des problématiques

d'acceptabilité sociale et impliquent souvent des procédures référendaires suivant l'adoption des règlements d'emprunt⁷ requis pour l'obtention des sommes nécessaires à leur réalisation. En ce sens, le parallèle entre le rôle du concepteur en design urbain et le concepteur en infrastructures nous semble des plus intéressants. Dans cette suite, sous l'angle du changement induit par les pratiques participatives dans la conduite des grands projets, Bacqué et Gauthier (2011) estiment que leur élaboration est désormais considérée comme un processus interactif et que par conséquent, le rôle des concepteurs et des experts techniques est en redéfinition :

Ils développent des stratégies pour faciliter le dialogue et résoudre les conflits; ils anticipent les préoccupations des acteurs [...]; ils attirent l'attention sur un problème spécifique, proposent des solutions, un point de vue et des arguments; ils cherchent à établir la confiance entre les parties et à concilier les intérêts divergents; ils agissent comme des négociateurs, des facilitateurs et des médiateurs. (Bacqué et Gauthier, 2011)

Dans le but de situer notre recherche par rapport aux recherches antérieures, nous avons aussi tenté d'identifier des études portant sur la manière dont l'introduction des pratiques participatives transforme spécifiquement la conduite des grands projets d'infrastructures municipales. Comme nos recherches ont été infructueuses, il nous a été impossible d'évaluer avec précision le degré d'avancement des connaissances dans ce domaine. L'absence de recherches auxquelles nous aurions pu nous référer peut s'avérer préoccupante, mais nous croyons qu'elle peut également avoir l'avantage d'être instigatrice d'innovation et de nous mener hors des sentiers battus.

_

⁷ Le règlement d'emprunt est une procédure d'approbation du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire du Québec (MAMOT), qui s'assure que la municipalité est en mesure de respecter ses engagements financiers lorsqu'elle emprunte des sommes d'argent importantes. La procédure prévoit un mécanisme d'information de la population par l'entremise de la diffusion d'avis publics. Les citoyens habiles à voter peuvent, s'ils le désirent, manifester leur opposition au règlement en signant une pétition par l'entremise d'un registre, disponible à l'hôtel de ville. Si un certain nombre de signatures est atteint (seuil fixé par des formules du MAMOT), la Ville ne peut obtenir immédiatement l'approbation du ministère et est contrainte d'enclencher une procédure de scrutin référendaire pour l'ensemble de la population. Elle peut aussi choisir d'abandonner les procédures d'adoption du règlement d'emprunt.

Nous avons tout de même puisé, chez Blondiaux et Fourniau (2011), un état général des savoirs et des recherches sur la participation. Les auteurs soulignent le caractère multidisciplinaire du champ de recherche, qui mobilise des contributeurs de plusieurs horizons académiques : sciences politiques, sociologie, administration publique, urbanisme, environnement, droit, communications, etc. Depuis la parution de l'article « A Ladder of Citizen Participation » par Arnstein en 1969⁸, l'intérêt de recherche principal serait focalisé sur les procédures et les dispositifs de participation : leur impact sur la décision (effectivité), leur classification (typologie), leur matérialisation sous forme d'outils, ainsi que les effets et les procédures des multiples dispositifs (conseils de quartier, ateliers d'urbanisme, budgets participatifs, forums électroniques, conférences de consensus, sondages délibératifs, etc.).

Cet accent sur les procédures et dispositifs contribue, selon nous, à expliquer la rareté des recherches s'intéressant à la dimension du changement organisationnel induit par l'introduction des pratiques participatives dans le contexte des organisations publiques et des villes. Pourtant, la compréhension du contexte d'émergence de ces pratiques demeure importante d'un point de vue scientifique et donne de la pertinence à notre recherche (la pertinence scientifique et sociale est présentée au point 1.4), qui vise précisément à éclairer le contexte municipal et son processus de transformation en lien avec la participation. Comme l'indiquent Blondiaux et Fourniau,

[en] se focalisant sur les scènes publiques et formelles de la participation, les observateurs désertent les coulisses, les à-côtés, les interstices dans lesquels se joue le plus souvent, on le sait, l'essentiel du jeu social. En calquant le calendrier de ses observations sur celui des procédures, on se condamne à méconnaître ce qui s'est passé avant (souvent décisif) et ce qui se jouera ensuite (tout aussi déterminant). Le risque principal est celui d'une décontextualisation de la procédure, au regard des

⁸ L'échelle de la participation de Sherry Arnstein (1969) comporte huit niveaux, qui sont la manipulation, la thérapie (non-participation), l'information, la consultation, la conciliation, le partenariat (coopération symbolique), la délégation de pouvoir et le contrôle citoyen (pouvoir effectif des citoyens).

institutions qui l'entourent, de l'univers des relations sociales dans lequel elle s'inscrit, des scènes de controverses parallèles qui la jouxtent, rendant l'interprétation de ce qui s'y joue impossible. (2011, p. 13)

Nous avons choisi de nous attarder aux changements organisationnels liés à l'introduction d'un processus participatif à la Ville de Brossard, dans le cadre de la construction d'un nouveau complexe aquatique au sein de cette municipalité.

1.2 Le projet du complexe aquatique de Brossard

À l'automne 2017, la Ville de Brossard a entrepris la construction d'un nouveau complexe aquatique au parc Poly-aréna, un grand parc municipal situé au cœur de la municipalité. Composée d'un bassin de compétition et d'un bassin récréatif incluant une zone santé et bien-être, cette nouvelle installation permettra de bonifier considérablement l'offre de services aquatiques pour la population.

Le complexe aquatique était attendu depuis plusieurs années par la population de Brossard et faisait l'objet de promesses depuis 2009. Pendant la campagne électorale de 2013, l'ancien maire Paul Leduc s'est engagé à commencer sa construction au cours du mandat 2013-2017. Ayant reçu l'instruction de démarrer le projet, la direction du Génie a donc produit, en 2014-2015, un préconcept basé sur une étude approfondie des besoins de la population. Selon les estimations, les coûts de la conception et de la construction du complexe allaient s'élever à environ 45 millions de dollars (M\$).

Au moment de notre arrivée à Brossard, en avril 2015, la direction générale nous a fait part de sa préoccupation à l'égard de la réalisation du nouveau complexe aquatique, qui était, à ce moment, le plus grand projet d'infrastructure municipal de l'histoire de la ville. Même si sa justification paraissait évidente (les piscines

existantes étaient en fin de vie) et que sa vocation était *a priori* rassembleuse (orientée sur les saines habitudes de vie et l'accès aux loisirs pour tous), les membres du conseil municipal craignaient la formation d'un mouvement d'opposition capable d'en bloquer la réalisation en signant le registre contre l'adoption du règlement d'emprunt. Dans la même année, ils avaient vécu l'échec d'un important projet sectoriel de réfection d'infrastructures (aqueduc, égouts, conduites sanitaires et voirie) et avaient été témoins de l'impasse majeure dans laquelle a été plongé le projet de complexe aquatique de Boucherville, une autre ville de l'agglomération de Longueuil. Ce cas apportait un éclairage pertinent sur les enjeux communicationnels qui se cachent derrière l'acceptabilité sociale des grands projets d'infrastructures municipaux. Nous nous arrêtons sur celui-ci dans les lignes qui suivent.

1.2.1 Le cas du complexe aquatique de Boucherville

En janvier 2013, Boucherville avait dévoilé les esquisses préliminaires de son nouveau complexe aquatique, évalué à 35 M\$ et qui était par ailleurs éligible à une subvention de 7,5 M\$ du gouvernement provincial. Tout semblait aller pour le mieux jusqu'à l'automne 2014, à l'approche de l'adoption du règlement d'emprunt de 34 M\$ visant l'obtention des sommes nécessaires pour la réalisation du projet (adopté le 10 octobre 2014). En effet, c'est à ce moment qu'un groupe de citoyens opposés au projet s'est formé. Ces derniers contestaient notamment sa justification, critiquaient sa vocation et jugeaient que ses coûts dépassaient la capacité des contribuables.

Quelques jours avant l'ouverture du registre contre le règlement d'emprunt, la Municipalité a dévoilé des plans détaillés du complexe aquatique dans le cadre d'un déjeuner du maire à l'hôtel de ville, dans un ultime effort pour faire valoir le projet. Malgré tout, le 10 novembre, 902 citoyens sont venus signer le registre, alors que 802 signatures étaient nécessaires pour bloquer le règlement. Au lendemain de cet

échec, le conseil municipal de Boucherville a décidé d'aller en référendum pour tenter de sauver le projet et les subventions gouvernementales obtenues.

Or, devant les délais contraignants et les coûts élevés de la procédure référendaire, les élus ont privilégié l'adoption d'un nouveau règlement d'emprunt avec une nouvelle proposition de projet dont l'envergure (composantes techniques et récréatives) avait été révisée à la baisse. Les commentaires inscrits au registre avaient permis aux élus de comprendre que la principale préoccupation à l'égard du complexe aquatique était le coût du projet et son impact sur le compte de taxes résidentiel. Le nouveau règlement d'emprunt est donc passé à 27 M\$, soit 7 millions de moins que celui soumis à l'automne précédent.

Même si la nouvelle variante du projet n'a pas réussi à satisfaire ses plus grands détracteurs, le nouveau règlement a été adopté le 13 janvier 2015. Un mouvement pour le projet s'est formé dans les réseaux sociaux, et une pétition a été lancée par les représentants d'organismes sportifs locaux. La Ville a aussi organisé une soirée d'information à l'hôtel de ville le 21 janvier. Le 26 janvier suivant, jour de la tenue du second registre, 665 citoyens sont venus manifester de nouveau leur opposition au projet, nombre n'atteignant toutefois pas le seuil des 802 signatures requis pour bloquer l'emprunt. Ainsi, le conseil municipal a finalement pu poursuivre le projet.

En somme, l'exemple du complexe aquatique de Boucherville illustre que même un projet attendu, justifié et recevant l'appui financier du gouvernement (subvention) peut susciter une vive opposition et connaître un parcours difficile. En discutant de ce cas avec la direction générale de la Ville de Brossard, nous en avons conclu que les enjeux de participation publique et d'acceptabilité sociale avaient sans doute été au cœur du problème. Selon notre analyse des événements, les communications sur ce projet étaient survenues seulement après que les principales décisions aient été prises

par le conseil municipal et l'administration de la Ville. Elles s'étaient par la suite intensifiées en réaction à la formation d'un groupe d'opposants et à la signature du registre contre le premier règlement d'emprunt. Même si elle a réussi de justesse à secourir son projet, Boucherville est passée près de vivre un second blocage de règlement d'emprunt, ce qui aurait possiblement entraîné la perte des subventions gouvernementales et, ultimement, la non-réalisation du projet de complexe aquatique.

On peut penser qu'un dialogue avec la population en amont de la prise de décision par le conseil municipal aurait sans doute permis d'éviter une partie des problèmes vécus par Boucherville et de favoriser l'acceptabilité sociale du projet. Une démarche de participation publique aurait permis de mieux comprendre les préoccupations des citoyens, de répondre à leurs questions, de les rassurer et d'intégrer au projet leurs suggestions et commentaires. Elle aurait peut-être même réussi à prévenir le blocage du premier règlement d'emprunt, ce qui aurait aussi permis d'éviter d'avoir à réviser à la baisse le concept du complexe aquatique pour en diminuer les coûts.

Ne souhaitant pas reproduire un tel scénario, Brossard était déterminée, au printemps 2015, à intégrer une démarche de participation publique dans la planification et la réalisation de son nouveau complexe aquatique de manière à ce que le projet suscite l'acceptabilité sociale, c'est-à-dire un « assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo » (Brunson, 1996, cité dans Gendron, 2014, p. 117).

1.2.2 Le récit de la « Grande vague de consultations »

Forte des enseignements tirés de l'expérience de Boucherville, la Ville de Brossard voulait susciter l'adhésion des citoyens à son projet de nouveau complexe aquatique.

Comme le budget de réalisation s'élevait à 45 M\$, nous devinions qu'une des préoccupations majeures serait liée au coût du projet et à sa répercussion sur le compte de taxes résidentiel. Cet investissement majeur, financé par l'adoption d'un règlement d'emprunt, devait se faire avec l'accord des citoyens, qui devaient collectivement accepter de subir une hausse de taxes estimée à 50 \$ par année.

La direction générale avait bien mesuré l'ampleur du défi à relever. Elle savait que pour susciter l'acceptabilité sociale, l'administration municipale allait devoir adopter de nouvelles pratiques et mettre au rancart l'approche traditionnelle suivant la séquence « décider, annoncer, défendre » (Audet, Godin et Tremblay, 2014). Il allait lui falloir veiller à réunir les conditions d'acceptabilité sociale en amont du processus décisionnel, alors que les professionnels de la Ville seraient encore en mesure d'apporter des modifications et des améliorations au projet. Pour ce faire, Brossard allait devoir intégrer une nouvelle approche communicationnelle à la conduite du projet. C'est donc dans ce contexte, en avril 2015, que nous avons été mandatée pour accompagner l'équipe du projet de complexe aquatique dans la planification et la réalisation d'une démarche de participation publique. Par ailleurs, notre accompagnement avait également pour but d'opérer une transformation à plus long terme dans la conduite des projets de la Ville. Nous y reviendrons au point 1.3, car la dimension du changement organisationnel est au centre de notre question de recherche. Dans les prochains paragraphes, nous nous attarderons d'abord à décrire la planification et la réalisation de démarche participative elle-même.

Notre mandat était donc de réaliser une démarche participative favorisant l'acceptabilité sociale du projet de complexe aquatique à Brossard, en amont de l'adoption du règlement d'emprunt visant l'obtention de la somme de 45 M\$ pour sa conception et sa construction. À notre arrivée, plusieurs éléments du projet étaient déjà arrêtés dans le préconcept produit par la direction du Génie, notamment le choix

du site d'implantation, la vocation et les principaux équipements sportifs et récréatifs. Cela constituait selon nous une limite à notre intervention. La démarche de participation arrivait déjà tard dans le processus, et peu d'activités de communication avaient été réalisées dans le passé. En proposant un projet en grande partie défini, Brossard courait le risque de voir se former un mouvement d'opposition.

Nous avons tout de même dû reconnaître et apprécier l'immense travail qui avait été réalisé, depuis plusieurs mois, par les directions du Génie et des Loisirs. Le préconcept devait notamment servir à produire des demandes de subventions et à préparer l'appel d'offres pour la conception. Même si nous aurions aimé commencer notre intervention plus tôt dans le processus, nous avons compris qu'il n'était pas souhaitable de faire marche arrière. Le défi allait donc être de présenter à la population ce préconcept complexe au niveau de l'expertise technique, ainsi que son budget de réalisation, tout en s'ouvrant au dialogue et à la bonification du projet pour y intégrer d'autres dimensions importantes à l'échelle humaine, par exemple l'accès aux services et aux équipements, l'intégration du complexe dans le territoire environnant, l'esthétique et la commodité du bâtiment et des espaces intérieurs, le stationnement, etc.

Comment donc amener une équipe, qui estimait avoir déjà capté la majorité des intrants nécessaires à la conception du projet, à s'arrêter et à se mobiliser pour entrer relation avec la population? Sur la base des connaissances produites lors de plusieurs séances de réflexion collective, nous avons planifié et réalisé une démarche d'information et de consultation sur le projet, que nous avons baptisée « Grande vague de consultations⁹ ». Le processus était conforme à de nombreux modèles existants; mentionnons, à titre d'exemple, le *Guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets* (Conseil patronal de l'environnement du

⁹ Le résumé des activités est présenté en annexe 1.

Québec, 2012), le livre *De l'opposition à la participation, Implanter un projet,* 7 règles pour réussir (Audet, Godin, et Tremblay, 2014), ainsi que le *Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action* (Caron-Malenfant et Conraud, 2009). D'un ouvrage à l'autre, les méthodes mettent de l'avant les principes de transparence de l'information, de communication en amont de la prise de décision, d'ouverture à une participation large et de valorisation de la contribution des parties prenantes au projet.

L'information présentée dans les outils de communication produits ¹⁰ était basée sur le préconcept produit par la direction du Génie. Nous avons pris soin de préciser que la conception finale allait débuter à la suite de la Grande vague de consultations, de manière à tenir compte des commentaires, suggestions, préoccupations et questions récoltés. Pour favoriser la plus grande participation possible, nous avons combiné une approche numérique (site Internet, sondage en ligne, médias sociaux, etc.) à l'approche plus traditionnelle (rencontres publiques, rencontres portes ouvertes, médias locaux, etc.). Il est à noter que la page Facebook du projet a atteint les 1 000 « J'aime » en seulement une semaine.

L'invitation à participer à la démarche a reçu une réponse positive. La Grande vague de consultations s'est déroulée en trois temps forts. Premièrement, les représentants de la quinzaine d'organismes identifiés comme parties prenantes incontournables, ainsi que les citoyens riverains du site d'implantation du futur complexe, ont été rencontrés en petits groupes, entre le 28 septembre et le 6 octobre 2015. Le dialogue avec les représentants de la Ville a permis de discuter des besoins propres des différentes clientèles (riverains, clubs sportifs et organismes représentant les personnes âgées, les personnes handicapées, les jeunes familles, etc.) et d'identifier

_

 $^{^{10}}$ Les outils de communication sont présentés en annexe 2.

des pistes d'action concrètes visant à favoriser leur accès au futur complexe et à atténuer les possibles impacts de sa construction.

Deuxièmement, 135 citoyens ont participé aux soirées portes ouvertes des 13 et 15 octobre 2015. Ils ont bénéficié d'une occasion privilégiée de découvrir le projet sous toutes ses facettes. Une quinzaine de professionnels de la Ville étaient présents pour accueillir les participants et échanger sur des thèmes tels que la justification du projet, l'offre de cours et d'activités aquatiques, la conception du bâtiment, les impacts sur la circulation locale, les enjeux environnementaux ainsi que l'échéancier, le budget de réalisation et le mode de financement du projet¹¹.

Troisièmement, 867 citoyens ont participé à un sondage en ligne¹² disponible du 28 septembre au 30 novembre 2015. Ils ont pu y exprimer leur niveau d'accord avec le projet (93 % d'appréciation générale du projet), en plus de donner leur avis sur différents aspects : activités aquatiques et programmation, types d'architecture intérieure et extérieure, types d'équipements, etc. Le sondage a permis aux citoyens de nous faire part de ce qui, selon eux, constitue la valeur ajoutée d'un complexe aquatique. À titre d'exemple, il est ressorti du sondage que la Ville devait accorder une attention toute spéciale aux vestiaires, au stationnement, aux aires d'attente et aux éléments adaptés aux besoins des enfants et des jeunes familles. Enfin, le sondage prenait aussi le pouls de la population quant au budget de réalisation de 45 M\$ et à son impact sur le compte de taxes résidentiel. À la question « Nous estimons que la répercussion du coût du projet sur le compte de taxes résidentiel moyen sera d'environ 50 \$ par année, pendant 25 ans. Quel est votre niveau d'accord avec cet investissement? », 83 % ont répondu qu'ils étaient très en accord, en accord, ou plutôt en accord.

-

¹¹ Des photos de l'organisation de la salle sont présentées en annexe 3.

¹² Un aperçu du sondage est présenté en annexe 4.

Par ailleurs, nous avons bénéficié d'une excellente couverture médiatique tout au long de la Grande vague de consultations. Au lendemain des rencontres portes ouvertes paraissait notamment, dans l'hebdomadaire *Brossard Éclair*, un article intitulé « Le projet de complexe aquatique enchante les citoyens ».

À l'issue de cette démarche et de notre travail d'analyse des commentaires, suggestions, préoccupations et questions récoltés, nous avons pu éclairer l'administration et le conseil municipal dans la prise de décision concernant la réalisation du complexe aquatique de Brossard. Nous avons également produit de nouvelles connaissances visant à guider l'équipe de projet dans la conception finale du complexe. Le dialogue avec les parties prenantes a aussi permis de dégager des préoccupations auxquelles il allait falloir répondre dans les phases ultérieures du projet (notamment la phase de construction), de recevoir des suggestions de bonification en lien avec différents besoins, de prendre en considération certaines préférences d'aménagement intérieur et extérieur et de récolter des demandes en lien avec les usages et la vocation du futur complexe.

Enfin, confiants d'avoir réuni les conditions d'acceptabilité sociale, nous avons recommandé à la Ville de Brossard d'aller de l'avant avec la procédure d'adoption du règlement d'emprunt de 45 M\$, premier geste officiel du conseil municipal vers la concrétisation du projet. Le règlement d'emprunt a été adopté à la séance du 19 janvier 2016. Un registre a été tenu à l'hôtel de ville les 3, 4 et 5 février suivant, conformément à la procédure d'approbation du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT). Seulement sept signatures ont été récoltées, alors qu'un nombre de 1 475 était requis pour bloquer le règlement. Ainsi, quelques semaines plus tard, la direction du Génie a pu démarrer avec confiance la conception finale du complexe aquatique.

1.3 Question de recherche

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la réalisation d'une démarche participative est l'action qui, au départ, motivait notre intervention à la Ville de Brossard. Avec la direction générale, nous avions conclu que l'enjeu des communications était au cœur du succès des grands projets, et nous misions sur la réalisation d'un processus de participation publique pour favoriser l'acceptabilité sociale du projet de nouveau complexe aquatique. Par ailleurs, le succès de la Grande vague de consultations a été résumé au point 1.2.2.

Dans la présente recherche, ce sont les coulisses de cette démarche que nous souhaitons éclairer et qui, selon nous, permettent de tirer des connaissances utiles pour les communicateurs et les professionnels de la participation publique. Derrière le succès de cette initiative se cache une situation organisationnelle et humaine unique, tant pour l'intervenante que pour les professionnels appelés à se joindre à la démarche. En effet, il s'est avéré que la mise en place d'un processus participatif venait bouleverser fortement le mode habituel de prise de décision et de conduite des projets au sein de l'administration municipale. Elle demandait qu'on y consacre plusieurs mois et de nombreuses ressources humaines et financières pour satisfaire aux besoins logistiques et communicationnels (Blondiaux, 2001). Elle exigeait l'intégration de nouvelles pratiques communicationnelles de la part des membres de l'équipe de projet. Par ailleurs, notre intervention avait aussi pour but, à partir de cette expérience considérée comme un projet-pilote, d'amorcer un changement organisationnel à plus long terme dans la gouvernance de la Ville.

Dans notre mémoire de recherche, nous mettons donc l'accent sur la dimension transformationnelle de notre intervention, et nous introduisons la question de recherche suivante : « En quoi l'intégration des approches participatives engendre-t-elle une

transformation des pratiques dans la conduite des grands projets d'une municipalité? – Le cas du complexe aquatique de Brossard ».

De plus, puisque l'introduction des pratiques a constitué un changement émergent et que notre intervention auprès des acteurs de l'administration municipale avait pour objectif d'accompagner ce processus de transformation, nous introduisons deux autres questions de recherche spécifiques, soit « Comment notre travail d'intervenante a-t-il favorisé le processus de changement dans les pratiques de conduite des grands projets de la Ville à partir de l'organisation d'une démarche de participation dans le cadre du projet de complexe aquatique de Brossard? » et « Quels signes de transition vers les pratiques participatives a-t-on pu observer à la suite de l'intervention? ».

1.4 Pertinence scientifique, communicationnelle et sociale de la recherche

Nous avons situé notre recherche-intervention sur la participation publique dans le virage vers une gouvernance démocratique des villes. Notre recherche nous semble pertinente sur le plan scientifique, puisque nous avons réalisé que peu de recherches ont porté un éclairage sur les coulisses de la participation (Blondiaux et Fourniaux, 2011; Bherer, 2006; Nonjon, 2005). Pourtant, certains chercheurs nous invitent à regarder de plus près la transformation induite par le recours de plus en plus systématique à la participation, qui requiert une adaptation des élus et des administrations territoriales (Jouve, 2005) et qui oblige les équipes techniques à intégrer de nouvelles compétences communicationnelles (Blondiaux, 2001). Bherer (2006), à son tour, insiste sur la nécessité de mener des recherches qui tiennent compte de la complexité de la scène locale, véritable laboratoire permettant d'explorer les enjeux démocratiques actuels. Enfin, Nabatchi (2005) souligne l'importance de mener des recherches sur le terrain, ancrées dans les savoirs des praticiens, pour compléter la littérature académique et guider le développement des

pratiques de gouvernance des organisations publiques en mobilisant des pratiques d'intervention collaboratives au sein de l'administration.

Nous espérons pouvoir apporter un nouvel éclairage sur les enjeux et les défis particuliers rattachés à la participation publique et à l'acceptabilité sociale des grands projets en contexte municipal, en lien avec l'essor de la réflexion sur les principes et les encadrements à donner à la participation publique au Québec. Concrètement, nous souhaitons offrir des pistes utiles sur la manière dont les communicateurs peuvent favoriser le passage, à l'échelle locale, vers la démocratie participative et l'intégration des pratiques de participation publique découlant de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs* (adoptée en juin 2017 et découlant de l'étude du projet de loi 122).

Sur le plan de la pertinence sociale, nous croyons que les résultats de notre recherche pourront se révéler utiles à d'autres municipalités et organisations publiques, en fournissant des repères théoriques et pratiques aux gestionnaires de projets et aux professionnels responsables de voir à l'introduction des pratiques participatives dans la conduite, notamment, des grands projets d'infrastructures municipaux. Nos résultats peuvent agir en complémentarité avec les notions, objectifs et dispositifs présentés dans le *Cadre de référence de la participation publique*, produit par l'Union des municipalités, en collaboration avec l'Institut du Nouveau Monde, en 2017.

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL

Précédemment, nous avons proposé de porter un éclairage sur les changements qu'entraîne l'introduction des pratiques participatives dans la conduite des grands projets en contexte municipal. Pour ce faire, il importe de présenter, dans ce deuxième chapitre, les ancrages épistémologiques et concepts théoriques guidant notre recherche. Dans un premier temps, nous traiterons de la complexité selon Morin et du changement émergent, en nous appuyant sur la théorie U de Scharmer. Par la suite, nous situerons la participation dans le plus vaste contexte de la gouvernance des organisations publiques et dans le domaine de la communication sociale.

2.1 La complexité

D'entrée de jeu, nous adoptons, pour aborder les notions d'organisation, de territoire¹³, de gouvernance et de changement, une posture épistémologique de la complexité, elle-même ancrée dans un regard ontologique interprétatif au sens proposé par Burrel et Morgan (1979). De notre perspective, l'univers des relations sociales est un processus émergent créé par les individus concernés. Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à comprendre cet univers avec, comme point de départ, notre propre engagement envers le milieu et l'objet étudié.

La complexité est définie par Morin (2005) comme un tissu d'événements, d'actions, d'interactions, de rétroactions et d'aléas qui constituent notre monde phénoménal. Elle se présente à nous « avec les traits inquiétants du fouillis, de l'inextricable, du désordre, de l'ambiguïté, de l'incertitude » (Morin, 2005, p. 21) et nécessite

Le territoire se définit comme un construit social qui s'apparente à un système dynamique complexe, un lieu de production, de négociation et de partage d'un devenir commun. Il est par essence « ouvert, nourri par les échanges et les relations, emboîté dans un ensemble d'autres espaces qu'il influence et qui l'influencent réciproquement » (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005, p. 327).

l'exercice d'un mode de pensée complexe, qui aspire à une connaissance multidimensionnelle. Nous puisons notamment dans la complexité l'application de la théorie des systèmes dans les sciences humaines, plus particulièrement l'idée de l'auto-organisation, qui s'avère utile pour comprendre et observer les dynamiques de transformation d'une administration municipale. L'auto-organisation décrite par Morin (2005) se présente comme une dynamique dans laquelle le système, tout en ayant son autonomie, entretient des relations d'interdépendance vitales avec son environnement. Dans ce type d'organisation dite vivante, le système est soumis à des déséquilibres et à des cycles perpétuels d'adaptation (ordre-désordre-organisation).

D'autre part, l'épistémologie de la complexité offre une conception unique de l'action et de la stratégie. Morin (2005) décrit l'action comme un pari fait en toute conscience du risque et de l'incertitude inhérents à la complexité et aux phénomènes d'autoorganisation des systèmes vivants. Introduisant la notion d'écologie de l'action, l'action posée échappe aux intentions de l'individu, « entre dans un univers d'interactions et c'est finalement l'environnement qui s'en saisit » (Morin, 2005, p. 107). Ainsi, la stratégie est un mode de pensée permettant de s'adapter avec souplesse aux imprévus et aux informations récoltées en cours de route.

Adopter la posture épistémologique de la complexité implique aussi la réintégration de l'observateur dans son observation, par opposition à l'approche positiviste fondée sur l'élimination du sujet (Morin, 2005). Cette réintégration est cohérente avec notre recherche-intervention qui fait appel à la participation observante (présentée au point 3.2.1). Ainsi, le chercheur est lui-même considéré comme le produit d'un écosystème social qui façonne sa connaissance et contribue au progrès de la science en acceptant la complexité comme principe régulateur et en opérant un ensemble théorique et méthodologique ouvert permettant d'appréhender de façon cohérente et nouvelle les phénomènes complexes du monde.

Enfin, nous adhérons au discours humaniste de Morin (2006), qui appelle à l'ouverture et à la compréhension, ainsi qu'au développement de l'éthique de la solidarité et d'une conscience planétaire. Ce qu'il qualifie de « mission anthropologique du millénaire » implique notamment un rassemblement des connaissances dispersées dans les disciplines actuelles (sciences humaines, sciences de la nature, littérature, philosophie) et une reconnaissance de l'unité et de la complexité humaines. Selon Morin, la surspécialisation, le cloisonnement et le morcellement du savoir auraient entraîné une sclérose de nos démocraties qui, dans leur forme technobureaucratique actuelle, ont mis à l'écart le citoyen en installant la suprématie des experts dans les discussions et les décisions politiques. Cette fracture sociale contribuerait à générer des effets indésirables (inégalités, injustices, révoltes, destruction de l'environnement, etc.) ainsi qu'à produire une dégradation du civisme, un cynisme et un désintéressement des citoyens vis-à-vis de l'action collective. Ainsi, Morin appelle à régénérer la démocratie, au sein de laquelle il estime qu'une participation publique riche est nécessaire afin de redonner de la vitalité aux gouvernements d'« accomplir l'Humanité », c'est-à-dire d'améliorer collectivement la condition humaine et faire face à l'incertitude qui nous guette.

2.2 Le changement émergent

Parce qu'ils sont mieux adaptés pour étudier les phénomènes complexes, qu'ils sortent des pratiques gestionnaires traditionnelles fondées sur la hiérarchie et le contrôle (Fahmy, 2017) et qu'ils s'harmonisent avec le discours humaniste de Morin, nous nous référons à des modèles non linéaires de changement. Ces passages, propulsés par des changements liés à des événements internes ou externes, plongent l'individu ou le groupe dans une période d'ambiguïté, d'incertitude et de désorganisation dont on peut sortir et renaître en accédant à la source intérieure de notre créativité, par l'écoute de soi et des autres, pour finalement accéder à l'émergence de nouvelles possibilités et à une redéfinition individuelle et collective.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons de plus près au modèle de la théorie U de Scharmer (présenté à la figure 2.2), fondé sur le concept de « presencing », qui est un amalgame des mots presence et sensing (« présence » et « perception sensorielle »). Le parcours en U décrit par Scharmer se résume en cinq mouvements : co-initier (bâtir une intention commune), coressentir (percevoir profondément, précisément et collectivement une situation sur laquelle on doit agir, prendre conscience du potentiel collectif du groupe), être en état de presencing (expérience d'émergence de la connaissance nouvelle, réalisation du potentiel supérieur), cocréer (passer à l'action, prototyper) et coévoluer (évaluer les prototypes développés, incorporer le nouveau dans les écosystèmes).

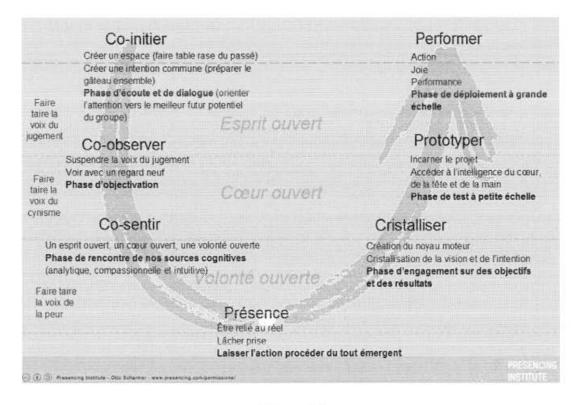


Figure 2.2
Théorie U de Scharmer¹⁴

14

¹⁴ Récupéré des ressources traduites en français du site Internet du Presencing Institute (presencing.org).

La théorie U appelle à développer la capacité à diriger collectivement, afin de faire face aux défis de façon consciente, volontaire et stratégique (Scharmer, 2008). Cette théorie est utile pour appréhender, notamment, la trajectoire d'une organisation qui voit ses modes de fonctionnement habituels bouleversés par l'introduction d'un changement dont on ne connaît pas l'issue. Nous avons choisi cette approche, qui fait écho à la notion d'écologie de l'action de Morin (2005), car notre processus d'intervention n'obéissait pas à un programme prédéfini et dont le résultat était prévisible. Au contraire, l'organisation assumait une part de risque et ne connaissait pas l'issue du processus. Dans ce contexte, pour favoriser une transition harmonieuse vers les pratiques participatives, nous devions donc nous référer à un modèle non-linéaire de changement et mobiliser des pratiques d'intervention favorisant le changement collectif; un changement que tous les acteurs devaient s'approprier et produire collectivement afin d'en assurer le succès.

Dans la pratique, ce parcours fait appel à des habiletés telles que la suspension des jugements, la redirection de la pensée et le lâcher-prise afin de laisser venir les nouvelles possibilités. Le *presencing* est la compétence centrale de la théorie U et consiste à trouver l'accès, par une ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté, à notre savoir intérieur. Cet état d'attention intensifié permet d'accéder à la créativité et de voir émerger le changement en se reliant à la source à partir de laquelle nous agissons, individuellement et collectivement, en résonnance avec notre besoin vital d'orienter nos actions vers la recherche du bien commun.

Le modèle de changement du *presencing* « repose sur la capacité de l'être humain d'être entièrement présent à lui-même et aux autres, posture incontournable pour qui veut entrer dans une véritable dynamique de changement, car on y reconnaît que le changement part toujours de soi-même » (Mahy, 2012, p. 104). Il suscite l'intelligence collective en instaurant une connexion entre les personnes et est le lieu

de la collaboration « basée sur un partage de valeurs humaines et d'intentions, soutenue à l'intérieur d'un dialogue. Le dialogue, qui est caractérisé par l'ouverture, la présence, l'authenticité, une qualité d'écoute incomparable et une profondeur de liens, génère une énergie qui alimente la volonté et la force collective de créer quelque chose de nouveau, de coconstruire le futur » (Durand, 2012, p. 189).

Selon Scharmer (2008), lorsqu'un groupe a passé le seuil du *presencing*, rien n'est plus pareil. Le futur émergent, c'est-à-dire l'innovation qui découle de la connaissance bâtie collectivement, se concrétise, et le groupe poursuit son parcours en remontant la branche ascendante du U. En termes d'intervention, être le leader d'un tel changement requiert une faculté spéciale d'accompagnement. L'intervenant doit mettre en place des pratiques de mobilisation favorisant l'écoute, la réflexion et la cocréation. Mahy (2012) décrit ces pratiques comme des processus débutant par (1) une préparation à l'intervention auprès d'un groupe de participants, en fonction des enjeux, de la situation et de la culture organisationnelle; suivie (2) d'une intervention préparée et animée par l'intervenant lors de sessions de réflexion collective; et (3) de la collecte et de la formalisation des décisions et des productions réalisées par les participants. Aux fins d'intervention, les organisations publiques sont par ailleurs des milieux fertiles où intervient la complexité et au sein desquels il est pertinent de planifier et mettre en œuvre des processus de changement collectif en U.

2.3 La gouvernance des organisations publiques

Au sein des pouvoirs publics, le développement de la participation s'inscrit dans le courant politique de la démocratie participative et dans le paradigme de la gouvernance des organisations publiques (Chevallier, 2013). À la suite d'une étude des multiples ancrages et sens donnés au concept de gouvernance depuis les années 1990, Lacroix et Saint-Arnaud (2012) ont proposé la définition suivante :

La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. (p. 26)

Cette transformation du modèle *top-down* de l'exercice du pouvoir, préconisé jusque dans les années 1970, a émergé dans un contexte de remise en cause à la fois de la légitimité du modèle étatique, de ses institutions, de ses instruments normatifs, de la primauté de l'expertise scientifique détenue par les administrations et de la figure centrale de l'élu dans l'ordre politique (Jouve, 2005). Ainsi, la gouvernance nous apparaît comme le paradigme essentiel dans lequel se situe notre intervention dans une municipalité, qui cherche à répondre à la « complexification toujours plus grande des problèmes à résoudre et l'existence de pouvoir multiples » (Chevallier, 2003, p. 205). De façon récursive, le virage vers la gouvernance participative complexifie à son tour la conduite des grands projets en introduisant de nouveaux acteurs dans la prise de décision.

2.3.1 La participation comme mécanisme de gouvernance participative

Dans son expression la plus simple, la participation publique se définit comme une communication, entre une organisation et son public, précédant une prise de décision (Depoe, Delicath et Elsenbeer, 2004). L'International Association for Public Participation (IAP2) propose une définition plus élaborée :

La participation publique est le processus par lequel une organisation consulte les individus, organisations et autorités gouvernementales intéressées ou affectées avant de prendre une décision. La participation publique est une communication bidirectionnelle et un moyen collaboratif de résolution des problèmes avec pour but de prendre des décisions meilleures et plus acceptables (IAP2, s.d.).

Au Québec, le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) invite les municipalités à se référer à la définition suivante :

La participation publique désigne l'ensemble des processus et activités permettant à l'organisme municipal ou régional d'intégrer les préoccupations, les besoins et les valeurs de la collectivité dans sa prise de décision. Le terme « participation » s'applique donc à l'éventail complet des méthodes par lesquelles le public peut prendre part aux décisions qui le concernent.

Ainsi, ce dialogue en amont des décisions se pose en approche d'ouverture par rapport à un mode de communication traditionnel suivant la séquence « décider, annoncer, défendre » (Audet, Godin et Tremblay, 2014). Différentes typologies de la participation publique ont été développées pour guider les organisations, la plus connue étant l'échelle de Sherry Arnstein (1969) qui comporte huit niveaux : la manipulation, la thérapie (non-participation), l'information, la consultation, la conciliation, le partenariat (coopération symbolique), la délégation de pouvoir et le contrôle citoyen (pouvoir effectif des citoyens).

Fung (2006, 2015) associe la participation publique à la qualité de la gouvernance démocratique des institutions publiques. Il la conçoit comme un complément à la démocratie représentative, dans laquelle les représentants élus exercent le pouvoir. Elle a selon lui un triple effet, soit (1), dans un climat général de perte de confiance envers les autorités gouvernementales, augmenter la légitimité des décisions qui sont prises; (2) augmenter la justice sociale en donnant une voix à des groupes sociaux souvent exclus des décisions; et (3) rendre plus efficaces et mieux adaptées les stratégies des institutions publiques en intégrant les connaissances, les capacités et les ressources des citoyens concernés.

Fung (2015) met l'accent sur le pouvoir qu'ont les citoyens, par leur participation à la prise de décision, de renforcer et de renouveler la gouvernance démocratique. La

réussite de cette transformation se logerait toutefois dans leur adhésion aux mécanismes de participation mis en place par les institutions publiques, adhésion qui repose sur la crédibilité et la qualité de ces mécanismes. Il met en garde les praticiens :

It is important to design participation in ways that its outcomes are meaningful to participants. Frustration, cynicism, or apathy can be the results of a poorly designed public engagement process in which participants' hopes for learning, working, or accomplishing some goal are disappointed by a process that is futile, in which the relevant decisions have been made elsewhere by someone else, or in which the choices and stakes are trivial. (Fung, 2015, p. 513)

Enfin, il observe la rareté des politiques qui rendent systématiques les mécanismes de participation ainsi que l'absence de consensus, chez les décideurs, quant à la pertinence et la nécessité d'intégrer des modes de participation à la gouvernance (2015). Par ailleurs, il dénonce la trivialité de certains mécanismes de participation, qui, dans leur design, évacuent les principales préoccupations des citoyens et réduisent leur influence réelle sur les décisions importantes. Certains auteurs critiques considèrent en effet que sous certaines conditions, la participation peut contribuer à renforcer les inégalités sociales et la domination des institutions publiques ou des organisations qui l'emploient (Blondiaux et Fourniau, 2011).

2.3.2 Les enjeux spécifiques de la gouvernance locale

Parfois érigée en symbole de la démocratie idéale, la Ville est souvent perçue comme un lieu propice à la participation publique en raison, notamment, de la simplicité des enjeux qu'on y rencontre et de la proximité naturelle entre les gouvernants et les gouvernés. Bherer et Quesnel (2006) affirment toutefois que cette vision relève du mythe et nous invitent plutôt à considérer la Ville, dans toute sa complexité, comme un véritable laboratoire des enjeux démocratiques contemporains.

La participation dans les villes est un instrument gouvernance pour l'administration municipale qui joue désormais un rôle de mobilisation et de concertation :

En effet, il ne s'agit pas seulement de demander leur avis aux acteurs locaux, mais bien plus fondamentalement de susciter leur adhésion, leur participation et leur implication dans une idée de construction collective des systèmes d'action publique. Dans ce contexte, l'action sur le développement territorial n'est plus présentée comme la seule responsabilité du pouvoir public (local, régional ou étatique), mais comme la résultante d'un processus de coopération et de coordination entre de nombreux acteurs et opérateurs, dans lequel la collectivité locale (qui doit maintenant composer avec divers acteurs et institutions publics et privés) a un quadruple rôle d'orientation, d'animation, de pilotage et de régulation. (Leloup, Moyart et Pecqueur, 2005, p. 332)

Selon Blondiaux (2001), la difficulté de la participation à l'échelle locale se situerait précisément dans la définition des modalités d'encadrement de la délibération entre élus, professionnels, représentants d'organisations et simples citoyens. D'entrée de jeu, la participation complexifie grandement la prise de décision. Elle peut entraîner la modification ou l'abandon des projets. Elle contraint l'administration à une grande transparence dans le suivi de la prise en compte des avis de la population. D'autre part, les processus participatifs sont coûteux en temps et en énergie. Ils s'échelonnent souvent sur de longues périodes et mobilisent de nombreuses ressources. Enfin, la participation oblige les équipes techniques à intégrer de nouvelles compétences communicationnelles visant non seulement à présenter, justifier et vulgariser les projets, mais aussi à en exposer les variantes possibles, les enjeux, les contraintes et les répercussions de toutes sortes. À cela s'ajoute enfin la tâche de colliger et de synthétiser les commentaires, questions et préoccupations exprimés par les participants afin d'en produire des analyses qui éclaireront la décision à prendre.

Bacqué, Rey et Sintomer (2005) soulèvent, pour leur part, des inquiétudes face aux tendances dominantes de la mondialisation néolibérale et de la « glocalisation » (Swyngedouw et Kaika, 2005), dont la mise en œuvre crée des villes fragmentées

dans lesquelles la vie urbaine tend à se transformer en « spectacle commercial » au détriment de la justice sociale, des identités locales, de l'environnement, etc. Dans ce contexte, au sein duquel les pouvoirs publics et les mouvements sociaux sont affaiblis, la gouvernance des villes serait davantage centrée sur les intérêts des acteurs économiques que sur le développement de la démocratie participative. Sous cet angle, les dispositifs participatifs auraient pour principaux objectifs la coopération entre les secteurs public et privé, la légitimation des décisions et le maintien de la paix sociale. Ils agiraient comme une soupape au mécontentement des acteurs de la société civile et seraient dans les faits instrumentalisés au profit des acteurs économiques et des décideurs. En effet, la forme procédurale des mécanismes, bien que permettant certaines délibérations entre les acteurs, occulterait l'existence des conflits sociaux ainsi que des processus de décision opaques dans lesquels les intérêts du marché sont préservés par les gouvernements locaux.

2.3.3 Le contexte institutionnel municipal au Québec

Traditionnellement, les villes canadiennes sont considérées comme des « créatures des provinces 15 ». Cent cinquante années ont passé depuis la mise en place du palier municipal, avec l'Acte de l'Amérique du Nord britannique de 1867. Les municipalités du Québec ont évolué selon un modèle de fonctionnement gestionnaire et apolitique, ne détenant que peu de compétences, de pouvoirs, de ressources et d'autonomie.

Non seulement elles partagent l'essentiel de leurs compétences avec le provincial, mais leur autorité s'exerce surtout dans des domaines traditionnels de services à la propriété. À titre d'illustration, seuls la sécurité incendie, l'assainissement de l'eau ainsi que la gestion des matières résiduelles leur appartiennent pleinement. Pour tous les autres domaines, souvent considérés comme le cœur de la mission

¹⁵ Pour situer le contexte particulier des municipalités au Québec, nous avons puisé un précieux récit de leur trajectoire historique dans un article de Mévellec, Chiasson, et Fournis (2017).

municipale ailleurs dans le monde, les municipalités québécoises partagent la responsabilité avec le gouvernement provincial en tant que partenaires juniors. Il en va ainsi de l'aménagement et de l'urbanisme, du développement économique, des parcs et espaces verts, des loisirs et de la culture, des services de police, du réseau routier et de l'habitation. (Mévellec, Chiasson et Fournis, 2017, p. 343)

Depuis les années 1960, l'organisation territoriale du Québec a connu de nombreuses réformes au fil des alternances politiques provinciales. Plusieurs mesures ont d'abord eu pour objectifs de créer des regroupements et des modes de gouvernance régionaux, notamment par la création des 10 régions administratives en 1966, des municipalités régionales de comté (MRC) en 1979, des conseils régionaux de développement (CRD) en 1990 et des vagues de fusions municipales (1965, 1971, 1990), dont les fusions forcées de l'année 2000 (Montréal, Québec, Sherbrooke, Gatineau, Trois-Rivières, Saguenay, Longueuil et Lévis) qui furent elles-mêmes suivies de défusions par référendum populaire en 2006 (Montréal, Québec et Longueuil).

Puis, à partir de 2003, de nouvelles réformes menées par le gouvernement libéral ont eu pour effet de démanteler le palier régional en faveur d'un renforcement du pouvoir municipal au profit des MRC¹⁶. C'est dans la même foulée qu'en 2013, l'Union des municipalités du Québec (UMQ) a déposé un livre blanc ayant pour objectif de « reconnaître la municipalité comme une instance politique autonome et de lui conférer les compétences, les pouvoirs, les ressources et l'autonomie nécessaires afin de répondre, au plan local, aux besoins divers et évolutifs de sa population » (UMQ, 2012, p. 6). Paradoxalement, la question de l'autonomie municipale semble toutefois avoir émergé dans le contexte des politiques d'austérité, qui se sont traduites

En 2004, les conseils régionaux de développement (CRD) ont d'abord été convertis en conférences régionales des élus (CRE). En 2014, le gouvernement a finalement aboli les 19 CRE de même que les 120 centres locaux de développement (CLD). Ces abolitions ont été faites au profit des municipalités régionales de comté (MRC), qui ont hérité de la responsabilité du développement régional et local tout en disposant d'enveloppes budgétaires moindres (Vachon, 2017).

notamment par une réduction draconienne du soutien financier consenti aux municipalités et aux MRC.

En 2016, l'Assemblée nationale a amorcé l'étude du projet de loi 122, qui visait à reconnaître le statut de gouvernements de proximité des municipalités. Parmi les changements apportés par la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*, adoptée en juin 2017, figurent l'augmentation des pouvoirs des municipalités en matière d'aménagement du territoire, l'allégement des obligations en matière de reddition de comptes et l'octroi d'un plus grand contrôle sur les finances et la fiscalité (Pellerin, 2017). En ce qui concerne la démocratie locale, la loi prévoit que les municipalités qui adoptent une politique de participation publique pourront être exemptées des procédures d'approbation référendaires applicables à certaines modifications de la réglementation d'urbanisme.

Bien que prometteuse, cette mesure en faveur de la participation publique aurait dû, selon Caron-Malenfant (2017), englober d'autres domaines de compétence municipale (plusieurs autres types de projets, par exemple ceux impliquant l'adoption d'un règlement d'emprunt, échappent aux contraintes de la loi). D'autre part, plusieurs doutent du mordant du *Règlement sur la participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme* qui encadrera les pratiques de participation et considèrent le levier du référendum commun comme un ultime rempart contre l'abus des pouvoirs locaux. En somme, peu d'indications, au moment d'écrire ces lignes, permettent d'évaluer réellement la manière dont les municipalités, par le biais de la participation publique et de l'adoption de nouvelles pratiques communicationnelles, deviendront de véritables gouvernements de proximité légitimes et rassembleurs.

2.4 La communication sociale

Se rapportant à l'étude des phénomènes de communication impliquant des êtres humains, le domaine de la communication sociale regroupe plusieurs champs tels que la communication organisationnelle, la communication interpersonnelle et de groupe, la communication politique et les relations publiques (Cordelier et Vásquez, 2010). Notre recherche est influencée par l'interactionnisme symbolique, situé au confluent de la psychologie, de l'anthropologie, de la sociologie et des sciences de l'information et de la communication (Luckeroff et Guillemette, 2014). Par conséquent, pour bien comprendre un phénomène social, nous nous intéressons à la dimension intersubjective de la communication, aux processus d'interaction complexe entre les acteurs et à la construction de sens dans le système social. Ces phénomènes interviennent d'ailleurs au sein des processus de participation publique.

Selon Yates (2015), le rôle du communicateur au sein du courant participatif renvoie au modèle de communication bidirectionnelle symétrique de Grunig (1992), qui est à la base des relations publiques modernes : « [Le] concept de symétrie réfère à la volonté, de part et d'autre, de saisir les différents points de vue mis de l'avant et de demeurer ouvert à faire évoluer sa propre vision de l'enjeu discuté, quitte à laisser tomber certaines conditions ou revendications [...] » (p. 110). L'ouverture réelle au dialogue, qui s'inscrit dans le plus vaste paradigme délibératif et dans la philosophie habermassienne (Blondiaux et Sintomer, 2002; Bacqué et Gauthier, 2011), rejoint aussi la notion d'« interinfluence », au sens proposé par Maisonneuve (2010b).

Cette posture, qui n'est pas sans rappeler l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté décrite par Scharmer (2008), amène le communicateur à développer un nouveau savoir-être et à devenir « le traducteur des réalités de l'organisation ainsi que des attentes de ses parties prenantes » (Maisonneuve, 2010b, p. 54). Ainsi, la

séquence « décider, annoncer, défendre » (Audet, Godin et Tremblay, 2014) et l'approche consistant à répondre à un phénomène d'opposition en tentant d'informer et de convaincre le public du bien-fondé d'un projet (Gendron, 2014) doivent céder la place à de nouvelles pratiques communicationnelles en faveur du dialogue en amont des projets et des décisions.

2.4.1 La communication en gestion de projet

La communication est considérée comme une dimension importante de la gestion de projet depuis les années 1960-1970. Selon Lehmann (2013), à travers les décennies, la communication est passée d'un « modèle du Plan », associé à la gestion de projet traditionnelle et où les experts élaborent le projet derrière des portes closes, à un « modèle de la Conversation stratégique ». Dans ce modèle associé à la gestion de projet actuelle (aussi appelée « management de projet »), le projet est considéré comme le produit du dialogue avec les parties prenantes, c'est-à-dire les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par sa mise en œuvre (Freeman, 1984, p. 46). On y reconnaît que les échanges avec les parties prenantes, impliquées tôt dans le processus, contribuent directement à la planification et au succès du projet.

D'ailleurs, depuis sa cinquième édition parue en 2013, le Guide du corpus des connaissances en management de projet¹⁷ (Project Management Institute, 2014), qui est une référence internationale sur les pratiques de gestion de projet dans plusieurs domaines dont la construction et l'ingénierie, fait des relations avec les parties prenantes un nouveau domaine de connaissance, les séparant du même fait du domaine des communications, auquel elles étaient précédemment intégrées. Le management des parties prenantes se décline en quatre processus, soit (1) identifier les parties prenantes, (2) planifier le management des parties prenantes, (3) gérer

¹⁷ Aussi appelé *Projet Management Body of Knowledge*, ou Guide PMBOK

l'engagement des parties prenantes et (4) maîtriser l'engagement des parties prenantes (Cadieux, 2013). Cette posture managériale est toutefois à nuancer du point de vue des professionnels de la participation publique, car elle évoque davantage une approche *top-down* qu'une approche de dialogue au sens du « modèle de la Conversation stratégique » (Lehmann, 2013).

La Ville de Montréal a intégré cette vision à la réalisation de ses grands projets urbains (Savard, 2013). Le Cadre de gouvernance des projets et des programmes de gestion d'actifs municipaux, adopté en 2010, attribue au chef de projet la responsabilité de favoriser l'acceptabilité sociale des projets en établissant un dialogue avec les parties prenantes en amont des consultations obligatoires et des décisions formelles des instances. Leur démarche de concertation type s'échelonne sur huit à douze mois en six étapes, soit (1) anticiper, (2) planifier, (3) informer, (4) interagir, (5) rallier et (6) consulter les publics (si requis par le cadre légal ou réglementaire).

Afin d'initier la réflexion sur les parties prenantes, Igalens et Point (2009) proposent aux gestionnaires de projet d'en réaliser une cartographie. Le modèle de hiérarchisation des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997), consiste à identifier les parties prenantes et à les prioriser en évaluant leur degré d'importance. Cette évaluation dynamique, qui fait appel à la subjectivité et aux perceptions, est réalisée en fonction de trois critères, qui sont le pouvoir d'influence, la légitimité et l'urgence des revendications des différentes parties prenantes. L'exercice permet d'anticiper et de faire ressortir les préoccupations et intérêts des parties prenantes vis-à-vis du projet. Il permet de segmenter et de cibler les parties prenantes prioritaires de manière à mieux organiser les communications et les échanges. En outre, la compétence à identifier et à évaluer l'importance des parties prenantes varie beaucoup d'un gestionnaire à l'autre en fonction des buts, des perceptions et des valeurs personnelles

(Mitchell *et al.* 1997), de là la pertinence de solliciter l'implication des professionnels de la participation auprès des gestionnaires de projet à cette étape de réflexion.

2.4.2 La professionnalisation de la participation

En référence à notre propre statut de professionnelle de la participation, nous croyons juste de situer notre intervention dans le mouvement de professionnalisation de la participation. Nonjon (2005) explique que devant «l'impératif délibératif» (Blondiaux et Sintomer, 2002), les municipalités ont dû avoir recours à des ressources externes pour planifier et mettre en œuvre des démarches participatives, propulsant du même fait la professionnalisation de la participation. Alors que l'image du praticien de la participation s'était forgée, depuis les années 1970, autour de la figure du militant en quête de justice sociale, la venue de nouveaux professionnels issus du domaine des communications a favorisé la juxtaposition des techniques de communication et de participation ainsi que l'ajustement de ces méthodes à la réalité managériale des organisations.

Bherer, Gauthier et Simard (2017) soulignent le rôle ambigu et exigeant du professionnel de la participation. Ses activités ont pour objectif de stimuler la participation du public dans les processus décisionnels en créant des dispositifs favorisant l'inclusion, le dialogue et la prise en compte de points de vue divergents, si bien qu'il devient parfois difficile de comprendre pour qui il travaille réellement. En effet, ce dernier s'efforce constamment de relayer les positions et revendications des membres de la société civile, même quand celles-ci entrent en contradiction avec les intérêts de l'organisation qui l'embauche. Il se trouve aussi souvent dans la délicate position d'avoir été mandaté pour transformer les pratiques, tout en rencontrant des résistances et pressions politiques dans son quotidien, dues aux répercussions du changement en cause (partage de la décision, temps et ressources nécessaires, etc.).

Par ailleurs, la professionnalisation soulève des enjeux liés à la marchandisation de la participation et à une approche d'« ingénierie participative ». Bonaccorsi et Nonjon (2012) ont notamment observé une forte tendance pour le séquençage des procédures et le développement de l'offre de la « participation en kit », mettant l'accent sur le développement d'outils d'information et de participation préformatés et reproductibles. Par ailleurs, la mise en procédure croissante de la participation par les autorités politiques ou administratives (Blondiaux et Fourniau, 2011) aurait aussi tendance à réduire la participation à sa dimension fonctionnelle et à sa « monstration », manœuvre permettant d'authentifier que la participation a eu lieu, sans pour autant que les résultats issus de ces processus soient pris en compte. Enfin, Mazeau et Nonjon (2016) nous mettent en garde contre cette standardisation des pratiques en nous rappelant que la participation ne peut être pensée en dehors de la dynamique territoriale et du contexte sociopolitique d'un milieu donné. Il en va d'ailleurs de même pour le concept d'acceptabilité sociale, auquel nous nous arrêtons dans les prochaines lignes.

2.4.3 Le concept d'acceptabilité sociale

L'acceptabilité sociale est aujourd'hui considérée comme un facteur de succès des grands projets (Savard, 2013), au même titre que le financement, l'expertise technique ou l'appui gouvernemental. Elle est tantôt définie comme un niveau d'accord ou de désaccord, tantôt comme le résultat d'un processus permettant d'atteindre un certain consensus, ou encore comme un construit social toujours en évolution dans un monde complexe d'interactions (Gendron, Yates et Motulsky, 2016, Batellier, 2015)¹⁸. La communication d'acceptabilité est généralement réalisée

Caron-Malenfant et Conraud définissent l'acceptabilité sociale comme le résultat d'un processus de participation publique « par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place, pour qu'un projet, programme ou politique s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain » (2009, p. 14). Gendron, s'inspirant de Brunson (1996), la définit plutôt comme un « assentiment de la population

en amont du projet, avant que ne démarrent les mécanismes de décision formels (Libaert, 2013). Signifiant la fin « business as usual », l'essor de l'acceptabilité sociale devrait s'articuler, selon Batellier et Maillé (2017), autour du consentement des populations, du dialogue et du rétablissement de la confiance envers les pouvoirs publics. Le concept est par ailleurs devenu un champ de recherche en communication et en gestion de projet (Lehmann et Motulsky, 2013).

Même si les contours du concept demeurent flous (Gendron, Yates et Motulsky, 2016) et qu'il soit parfois considéré comme « un jargon de décideurs et de technocrates » (Batellier et Maillé, 2017), l'acceptabilité sociale s'est taillé une place de choix dans le discours managérial et dans le débat public sur les grands projets. Si bien que plusieurs firmes de communication et de relations publiques offrent aujourd'hui des conseils et des services en matière d'acceptabilité sociale à des promoteurs préoccupés par l'adhésion des communautés. Le concept peut toutefois être mobilisé dans une perspective fonctionnaliste (Blondiaux et Sintomer, 2002), c'est-à-dire en cherchant davantage à gérer le risque social des projets (non-obtention des autorisations gouvernementales, contestation, abandon du projet, etc.) qu'à établir un véritable climat de délibération, comme si tout comportement d'opposition était anormal ou irrationnel (Batellier, 2015). Conséquemment, les communicateurs pourraient être tentés, au détriment de la transparence des informations et du dialogue, d'imposer un cadre de participation trop rigide et contraignant, dans lequel tout est réglé, anticipé et scénarisé, dans lequel l'influence des participants sur la décision est réduite au minimum, et dans lequel l'écoute des autorités n'est que symbolique (Blondiaux, 2007).

à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo » (Gendron, 2014, p. 117).

C'est pourquoi nous demeurons vigilante à l'égard des significations que les acteurs peuvent attribuer à la notion d'acceptabilité sociale. Même si nous comprenons les objectifs des gestionnaires de projet et que nous n'hésitons pas à mobiliser le concept dans notre pratique, nous nous gardons bien de garantir l'adhésion de la population. Nous préférons nuancer notre discours et proposer des démarches visant à favoriser l'acceptabilité sociale, en insistant sur le caractère construit et dynamique du concept, tout en encourageant nos mandataires et collaborateurs à s'ouvrir à une véritable collaboration dans la prise des décisions concernant les projets.

2.5 Rappel de la question de recherche et sous-questions

L'objectif de ce mémoire de recherche est de comprendre et de révéler en quoi l'intégration des approches participatives engendre une transformation dans les pratiques de conduite des grands projets d'une municipalité. Dans cette perspective, nous ferons un retour sur notre intervention visant à favoriser l'acceptabilité sociale du projet de nouveau complexe aquatique de Brossard. En complément, puisque nous nous intéressons à la dimension du changement produit au cours de notre intervention, nous répondrons à deux autres questions de recherche spécifiques, soit « Comment notre travail d'intervenante a-t-il favorisé le processus de changement dans les pratiques de conduite des grands projets de la Ville, à partir de l'organisation d'une démarche de participation dans le cadre du projet de complexe aquatique de Brossard? » et « Quels signes de transition vers les pratiques participatives a-t-on pu observer à la suite de l'intervention? »

CHAPITRE III: MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté les concepts théoriques qui guideront notre recherche. Dans le présent chapitre, nous présenterons la stratégie de recherche privilégiée, soit la recherche-intervention, qui s'appuie sur les méthodes de collecte de la participation observante, du journal de terrain et du regroupement de documents d'archives. Après avoir procédé à une description du terrain, nous présenterons les modalités de collecte et d'analyse des données, qui consistent en un processus d'analyse inductive générale suivi d'un processus de validation écologique des résultats. Nous terminerons avec les dimensions éthiques de la recherche.

3.1 Présentation et justification de la stratégie de recherche-intervention

Puisque nous analysons notre intervention comme un phénomène complexe au sens défini par Morin (2005) et que, par conséquent, nous nous intéressons à la dimension intersubjective de la communication, aux processus d'interaction complexe entre les acteurs et à la construction de sens dans le système social, nous appréhendons l'intervention dans le cadre d'un raisonnement inductif et, plus largement, d'une recherche qualitative. La recherche qualitative, telle que décrite par Anadón (2006), est souple et s'ajuste à la complexité des phénomènes humains et sociaux, en plus de mettre en valeur la subjectivité des chercheurs et de s'ouvrir au monde de l'expérience, de la culture et du vécu. Elle combine plusieurs techniques de collecte et d'analyse de données et se tourne de plus en plus vers des approches de recherche participatives, parmi lesquelles on retrouve la recherche-intervention.

Par conséquent, pour bien comprendre un phénomène social, nous nous intéressons à la dimension intersubjective de la communication, aux processus d'interaction

complexe entre les acteurs et à la construction de sens dans le système social. Ces phénomènes interviennent d'ailleurs au sein des processus de participation publique.

La recherche-intervention combine l'avancement des connaissances (théoriques et pratiques) et l'action dans le milieu, avec pour but « d'intervenir dans une situation problématique et de modifier une pratique existante » (Paillé, 2007, p. 148). Paillé précise que la logique de ce type de recherche est progressive, itérative et récursive. Dans notre cas, nous pouvons souligner le caractère émergent de notre objet de recherche, qui a pris forme au courant de notre immersion dans le milieu.

Nous considérons que la finalité de notre intervention est de rapprocher nos connaissances théoriques des connaissances pratiques des professionnels, en organisant et en facilitant l'ensemble des activités qui y sont rattachées. La connaissance issue de l'intervention doit être coproduite avec les acteurs afin de maximiser les chances de produire des changements durables dans l'organisation. Dans cette situation, nous devons nous montrer en tout temps à l'écoute de la rationalité des acteurs et capable de prendre en compte la complexité des différentes réalités du terrain. Comme l'expliquent Couture, Bednarz et Barry (2007) :

Le chercheur engagé dans des travaux de recherche participative joue souvent un double, voire un triple rôle. C'est un acteur interface qui doit simultanément chercher le sens de la situation au regard du praticien et de ses connaissances théoriques (Desgagné et Sebillotte). Ce chercheur est à la fois organisateur et participant (Desgagné), donc responsable de la mise en place de la démarche de coconstruction et du processus de recherche permettant d'en dégager le sens. Plus qu'un animateur, il met à contribution son expertise non pas pour critiquer la pratique, mais plutôt pour contribuer à son explication et à son développement. » (p. 215)

3.2 Méthode de collecte de données

3.2.1 La participation observante

Découlant de l'ethnographie moderne, la participation observante est décrite par Lalonde (2013) comme une méthode de recherche émergente caractérisée par une implication en profondeur du chercheur vis-à-vis le milieu concerné et l'objet étudié. Par son approche visant une compréhension subjective et contextuelle des phénomènes, elle se distingue du paradigme fonctionnaliste qui vise à créer une distance entre le chercheur et l'objet. Posant un regard ontologique interprétatif (Burrell et Morgan, 1979), le chercheur ne cherche ni à mesurer, ni à prédire, ni à généraliser. Il « insiste plutôt sur la conjoncture profondément sociale et historique des faits humains » et cherche à « l'appréhender, la comprendre et la décrire » (Lalonde, p. 21).

Dans leur catégorisation du chercheur participant, Adler et Adler (1987, cité dans Lalonde, 2013 et dans Soulé, 2007) ont décrit l'existence, notamment, des chercheurs de type « opportuniste », qui sont déjà membres à part entière du groupe étudié avant de considérer de mener, de façon complémentaire, une recherche scientifique. Parce que notre embauche à titre contractuel à Ville de Brossard en avril 2015 coïncidait avec le début de notre intervention, nous nous identifions à ce type de chercheur. Le lien d'emploi a favorisé une immersion en profondeur dans le milieu et une collecte de données s'échelonnant sur une longue période (huit mois). C'est donc en cours d'intervention, avec l'encouragement de nos collègues, qu'a émergé l'idée d'orienter notre mémoire de maîtrise sur cette intervention.

Selon la méthodologie de la participation observante, le fait d'avoir une finalité commune et une proximité avec le groupe étudié n'est pas malvenu, au contraire :

[Le] fait d'être émotionnellement et rationnellement très proche des membres du groupe favorise non seulement une attitude plus ouverte de la part des informateurs, mais aussi permet au chercheur d'atteindre un niveau de compréhension très élevé du phénomène étudié. L'accès et l'interprétation des données émanant du terrain par le chercheur sont donc facilités [...]. (Lalonde, 2013, p. 17-18)

Ainsi, la subjectivité du chercheur est utilisée comme une alliée, à des fins de collecte et d'analyse des données : « l'objectif n'est plus de se détacher, mais bien de se rapprocher le plus possible, de devenir le phénomène, de le comprendre de l'intérieur » (Lalonde, 2013, p. 23).

3.2.2 Le journal de terrain et les documents d'archives

Nous basons notre mémoire en grande partie sur notre journal de terrain (présenté à la fin du mémoire, à la suite des annexes), qui est « à la fois aide-mémoire, plan dépositoire des instants et actions, relations, imprévus, et par son examen, générateur de connaissances » (Guide pour les types de mémoires en communication, 2008, p. 6). Ce dernier contient des notes décrivant le déroulement du terrain en détail (ex. dates et participants aux rencontres), des notes de types descriptives qui rendent compte des événements, des situations observées et de la nature des interactions ainsi que des notes sur nos impressions, nos états d'âme et nos intuitions (Martineau, 2005).

Notre journal de terrain a été reconstitué après l'intervention, à partir de plusieurs sources dispersées. Ce processus a exigé des opérations multiples de collecte et d'extraction des informations. Nous avons réussi à produire un journal détaillé en puisant dans l'ensemble des notes personnelles, courriels, comptes-rendus de rencontre et outils de suivis que nous avions méticuleusement conservés. Les journées d'étude consacrées à cette tâche ont permis de faire rejaillir dans notre pensée les enjeux, faits anecdotiques et émotions vécues. Il est à noter que nous avons dû reconstituer *a posteriori* le journal de terrain, car c'est seulement en cours

d'intervention qu'a émergé l'idée d'orienter notre mémoire de maîtrise vers la présente recherche. Même s'il aurait été préférable de constituer un journal de terrain depuis le début de l'intervention, en avril 2015, notre direction de recherche nous a donné son accord avec cette façon de faire, dans la mesure où d'autres modalités seraient mises en place pour assurer la rigueur de l'analyse. Nous avons fait des recherches sur la validité de la reconstitution *a posteriori* du journal de terrain. Les références académiques se sont toutefois révélées quasi inexistantes. Nous avons tout de même puisé, dans Soulé (2007), que l'expression « participation observante » signifie aussi qu'avant tout, le chercheur accorde la priorité à la participation, si bien que la régularité du recueil des observations peut parfois être reléguée au second plan, ce qui constitue une forme de « décalage avec *la bonne pratique méthodologique* relatée dans les manuels » (Soulé, 2007, p. 137).

Nous basons également notre recherche sur des documents d'archives, tels que des présentations que nous avons préparées, des outils de planification de la démarche de participation publique (ex. proposition de mandat, plan intégré de communication et de participation publique, tableau d'échéancier, document de fiches d'information sur le projet, cartographie des parties prenantes), des outils d'accompagnement des professionnels (ex. aide-mémoires, notes de rencontre), ainsi que des faits saillants de rencontres publiques et rapports que nous avons déposés à la direction générale et aux élus de la Ville¹⁹.

3.3 Description du milieu

Fondée en 1958, douzième ville en importance au Québec, Brossard est une ville de plus de 88 000 habitants située sur la rive-sud de Montréal. Environ 37 % de sa population proviennent de différents horizons culturels, on y compte

¹⁹ La liste complète des sources documentaires est présentée en annexe 5.

57 communautés et près de 30 % des citoyens sont anglophones ou allophones. Brossard fait partie de l'agglomération de Longueuil (constituée en 2005 à la suite des défusions municipales), avec Longueuil, Boucherville, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert. Elle est aussi membre de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), plus vaste, qui regroupe 82 municipalités du Grand Montréal. Le conseil municipal est composé de 10 conseillers municipaux et présidé par la mairesse Doreen Assaad depuis 2017. Par ailleurs, Brossard est située dans la circonscription électorale provinciale de La Pinière, dans laquelle siégeait, au moment d'écrire ces lignes, le député libéral et ministre de la Santé et des Services sociaux Gaétan Barrette. Au gouvernement fédéral, Brossard était représentée, toujours au moment d'écrire ces lignes, par la députée libérale Alexandra Mendès, élue dans la circonscription Brossard–Saint-Lambert.

Le développement de la ville est propulsé par la réalisation de projets majeurs, dont la construction du nouveau pont Champlain et du Réseau express métropolitain (REM), dont trois stations seront aménagées à Brossard. Selon les prévisions de l'Institut de la statistique du Québec, Brossard poursuivra sa croissance démographique au cours des prochaines années, passant de 80 120 en 2011 à 101 875 en 2026.

L'administration municipale compte environ 450 employés²⁰ répartis dans plusieurs directions. Sous la direction générale se déploient la direction générale adjointe – Développement, à laquelle se rattachent le bureau de projet et les directions du Génie et de l'Urbanisme, ainsi que la direction générale adjointe – Opérations, sous laquelle sont placées les directions du Loisir, culture et vie communautaire (LCVC), des Travaux publics, des Technologies de l'information, de l'Intelligence opérationnelle et innovation, ainsi que la Bibliothèque de Brossard. Les directions des Finances et

²⁰ Guide d'accueil et d'intégration des employés de la Ville de Brossard, 2014.

trésorerie, des Communications, des Services juridiques et des Ressources humaines relèvent directement de la direction générale.

Plusieurs éléments dans la gouvernance de la Ville de Brossard témoignent d'une volonté de s'ouvrir à la participation publique. Les cinq principes directeurs énoncés dans sa Planification stratégique 2013-2030 sont « un développement durable », « le citoyen au cœur des décisions et des actions », « une gouvernance responsable », « une communication active et une participation citoyenne » et « la recherche d'excellence ». Le plan comprend des objectifs visant à « instaurer une culture municipale soucieuse des attentes des citoyens et qui suscite leur participation et leur sentiment d'appartenance » et prévoit des mesures visant à « promouvoir l'engagement des résidents et encourager la participation publique ».

3.3.1 Immersion dans le milieu

Pour ce qui est de la possibilité d'immersion réelle dans le milieu, nous avons eu droit à des conditions idéales. Nous étions nouvellement à l'emploi de la Ville et l'intervention sur le projet de complexe aquatique de Brossard était le premier mandat qui nous était confié. Nous étions placée sous la supervision de la directrice générale adjointe — Développement, responsable de mettre en place un nouveau bureau de projet et d'en élaborer le cadre de gouvernance (processus d'élaboration auquel nous avons eu l'opportunité de participer), qui lui-même contenait, dans ses objectifs, la volonté de favoriser l'acceptabilité sociale des projets structurants. Cette synergie nous a permis d'appuyer et de légitimer notre intervention.

Dans le cadre de l'intervention, nous avons travaillé de près, pendant une période de huit mois, avec un groupe composé de six personnes, soit la directrice générale adjointe – Développement, la directrice du Génie, l'ingénieure gestionnaire du projet

(Génie), la directrice du Loisir, Culture et Vie communautaire, le chef de division aquatique, et le directeur des Communications. À quelques occasions, d'autres professionnels ont été appelés à se joindre à la démarche. Nous avons aussi validé à plusieurs reprises notre approche avec la direction générale et les élus de Brossard. Aux fins de la recherche, nous avons signé un formulaire d'approbation organisationnelle²¹.

3.4 Modalités de collecte et d'analyse des données

Pour Paillé (2007), l'analyse et l'évaluation des données recueillies au cours d'une recherche-intervention, tout comme la collecte de données, se mènent progressivement, au fil de plusieurs itérations. Elle met l'accent sur une description des connaissances et des changements qui ont émergé pendant l'intervention. Essentiellement, le produit d'une recherche-intervention est la « chronique d'une intervention et de ses enseignements » (Paillé, 1996a dans Paillé, 2007, p. 149).

Nous avons procédé à l'aide de l'approche inductive générale d'analyse des données qualitatives (Blais et Martineau, 2006). Cette approche, bien adaptée aux études de nature qualitative et exploratoire, permet « (1) de condenser des données brutes dans un format résumé, (2) d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant de l'analyse des données brutes et (3) de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes » (Thomas, 2006, dans Blais et Martineau, 2006, p. 1). Elle consiste à « donner un sens » à des données brutes, sens qui se révèle *a posteriori* de l'action par une interprétation. La tâche du chercheur est de s'intéresser, dans son analyse des données, au processus de construction de sens en lien avec un phénomène étudié et de « dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité » (Blais et Martineau, 2007, p. 3).

²¹ Le Formulaire d'approbation organisationnelle est présenté en annexe 6.

Le processus de codification, guidé par les questions de recherche, mène à la réduction des données en quatre étapes : (1) préparer les données brutes, (2) procéder à une lecture attentive et approfondie (à plusieurs reprises), (3) procéder à l'identification et à la description des premières catégories et (4) poursuivre la révision et le raffinement des catégories en vue de dégager les aspects clés considérés les plus importants au regard de la question de recherche. Il est à noter que nous avons eu recours au logiciel d'analyse Nvivo pour le codage, la création de catégories (nœuds) et la création de mémos de recherche. À l'issue du processus, qui a été utilisé pour traiter l'information contenue dans notre corpus, nous avons été en mesure de produire une interprétation globale des données de manière à répondre à notre question et à nos sous-questions de recherche, et à faire « apparaître des dimensions encore inexplorées » (Blais et Martineau, 2006, p. 14) sur la problématique étudiée. Ces interprétations ont été mises en relation avec notre cadre théorique et ont ouvert d'autres pistes de recherche pertinentes.

Pour assurer la rigueur de notre analyse, nous nous appuyons en premier lieu sur la longue durée de notre intervention (huit mois) pour produire des données fiables. Nous avons également procédé à une vérification de la clarté des catégories²² (Blais et Martineau, 2006) avec notre directrice et notre codirectrice de recherche. Puis, suivant la rédaction d'une première ébauche du chapitre de présentation et d'analyse des données, nous avons procédé à une « validation écologique » des résultats (Blais et Martineau, 2006, Martineau, 2013). Cet exercice, qui a pris la forme d'entretiens individuels enregistrés de 60 à 90 minutes, consistait à présenter les principaux résultats de la recherche à des intervenants clés associés de près à l'intervention et à les inviter à commenter et à valider l'interprétation de certaines situations qui sont survenues pendant l'intervention.

²² Les catégories d'analyse sont présentées en annexe 7.

Nous avons ainsi mené cinq entretiens de validation écologique²³, en mars et en avril 2018, avec la directrice générale adjointe – Développement, la directrice du Génie, le directeur des Communications, l'ingénieure gestionnaire du projet et le chef de la division aquatique²⁴. Ces entretiens, riches en nouvelles perspectives sur l'objet étudié, nous ont permis de raffiner et de bonifier certaines de nos analyses, en plus d'assurer une forme de rétroaction des connaissances produites aux professionnels concernés. L'écoute des entretiens enregistrés a permis de réaliser un premier travail d'interprétations des données. Nous avons retranscrit certains extraits et certaines citations utiles pour appuyer, nuancer ou compléter nos résultats. Les notes prises à partir des entretiens enregistrés ont été introduites au corpus de données dans le logiciel Nvivo et des extraits ont été intégrés au texte du chapitre de présentation et analyse des données (chapitre IV).

Par ailleurs, il importe de souligner une limite inhérente à ce type d'entretien. Notre relation professionnelle de longue date avec les participants a peut-être introduit un biais dans le processus de validation. D'une part, le fait d'être proche des membres du groupe favorise une attitude plus ouverte (Adler et Adler, 1987). D'autre part, elle peut aussi faire en sorte que certains participants aient voulu éviter de nous déplaire en critiquant l'intervention. Nous avons tenté de prévenir ce biais en expliquant aux participants que tous les points de vue seraient pris en considération et qu'un regard plus critique pouvait aussi contribuer à enrichir grandement notre analyse.

-

²³ Le Formulaire de consentement individuel est présenté en annexe 8.

En 2016-2017, deux participants ont quitté l'organisation (directrice du Génie et ingénieure gestionnaire du projet) et un a été promu à des fonctions supérieures (chef de la division aquatique). Ils ont tout de même accepté de participer au projet de recherche en se référant au rôle qu'ils ont joué en 2015. D'ailleurs, pour simplifier le texte dans le chapitre de présentation et d'analyse des données, nous intégrons leurs points de vue en faisant appel aux titres de fonction occupés en 2015.

À l'origine, nous avions prévu rencontrer six participants, mais un d'entre eux était indisponible au printemps 2018. Nous estimons que les entretiens nous ont tout de même permis, après de nombreuses itérations, de raffiner et de bonifier nos résultats jusqu'à la saturation des données, principe selon lequel « des observations ou des entrevues supplémentaires n'apportent plus d'informations pertinentes ou supplémentaires pour justifier des investigations complémentaires » (Hallée, 2012).

3.5 Dimensions éthiques de la recherche

Nous avons identifié les considérations éthiques inhérentes à la méthode de la participation observante. Lalonde (2013) mentionne tout d'abord le risque associé au désengagement du chercheur en fin de recherche. Nous avons donc intégré des mesures permettant de bien clore l'intervention, notamment le processus de validation écologique et la remise d'un résumé de notre mémoire final afin de rendre au terrain l'essentiel des connaissances produites lors de la recherche (Spradley, 1979 dans Anadón, 2006). Par ailleurs, nous nous sommes assurée que la recherche était en accord avec les principes éthiques de base que sont le respect de la dignité humaine, le consentement libre et éclairé, la protection des personnes vulnérables, la protection de la vie privée et la protection des renseignements personnels (Lalonde, 2013).

Lors de l'intervention, nous étions également consciente que nos actions pouvaient avoir des répercussions sur les relations qu'entretient la Ville de Brossard avec ses différentes parties prenantes et sur la réalisation du projet de complexe aquatique luimême. Comme l'indique Pichault (2008): « Des modifications importantes au quotidien des travailleurs, des pratiques managériales, des stratégies de mise en œuvre vis-à-vis des parties prenantes peuvent résulter de l'intervention des chercheurs dans l'organisation. » (p. 1) Pour répondre à cette préoccupation éthique, nous avons démarré notre intervention par l'élaboration d'une proposition de mandat

visant à définir une vision commune de notre intervention, avec tous les acteurs concernés (équipe de projet, direction générale, élus). Nous avons aussi maintenu, tout au long de l'intervention, un dialogue ouvert avec ces acteurs afin de nous assurer de leur consentement par rapport aux actions menées.

Enfin, nous avons obtenu une approbation du comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants de la Faculté de communication, de la Faculté de science politique et de droit et de la Faculté des arts (CERPE 2). Nous avons signé, avec la Ville de Brossard, le *Formulaire d'approbation organisationnelle à l'utilisation des données d'entreprise*²⁵ ainsi que des formulaires de consentement individuels avec les participants.

-

²⁵ Le Formulaire d'approbation organisationnelle est présenté en annexe 6.

CHAPITRE IV: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit la stratégie de recherche-intervention basée sur la méthode de la participation observante. Dans le présent chapitre, nous présenterons les résultats de l'analyse des données en trois temps. Dans les premières sections, nous exposerons trois grands changements induits par l'introduction des pratiques participatives dans la conduite des projets en contexte municipal. Nous présenterons ensuite une dissection du processus d'intervention en nous basant sur les mouvements de la courbe en U de Scharmer. Enfin, en guise de synthèse des apprentissages réalisés au courant de l'intervention, nous proposerons une liste des dix éléments essentiels de la participation publique en contexte municipal.

4.1 Effort communicationnel accru en amont de la décision

En premier lieu, notre analyse a fait ressortir que l'introduction des processus participatifs amène la Ville à produire et à diffuser une quantité importante d'information sur le projet en amont de la décision du conseil municipal. Ainsi, la participation publique demande un effort communicationnel accru, s'intègre à la planification du projet et doit s'accompagner de mesures visant à stimuler la participation des citoyens. Elle requiert aussi l'octroi de ressources supplémentaires ainsi qu'un engagement important de la part des gestionnaires de projet.

4.1.1 Participation ancrée dans la planification du projet

Dans un mode de gestion de projet traditionnel, une administration municipale franchit la plus grande partie des étapes de planification et de conception du projet à l'interne. Une fois le projet approuvé par les décideurs politiques, l'annonce et la promotion sont confiées à la direction des Communications, qui se charge ensuite de

diffuser l'information et de répondre aux questions et réactions possibles de la population. Les pratiques de participation associées à la gestion de projet actuelle (Lehmann, 2013) doivent quant à elles débuter en amont du projet. Elles peuvent commencer aussitôt qu'à l'étape de l'avant-projet ou de l'étude de faisabilité, pour évaluer, par exemple, différentes solutions possibles.

Notre recherche démontre que les pratiques de participation obligent les gestionnaires à dégager un « espace de participation » dans les étapes de planification et de réalisation du projet²⁶. Ainsi, la participation se compare à un nouveau processus à intégrer dans la gestion du projet. Pour l'ingénieure gestionnaire du projet, la démarche de participation visant à favoriser l'acceptabilité sociale du projet se présente comme un sous-projet qui implique une planification de l'échéancier, une planification budgétaire, des étapes de contrôle, une gestion des risques et des approvisionnements, etc.

Dans le cas du complexe aquatique, notre intervention a débuté en avril 2015, alors que la volonté politique était au rendez-vous depuis la campagne électorale de 2009, et à un moment où l'équipe de projet était déjà bien avancée dans la définition du projet. La direction du Génie avait inscrit à son échéancier que la démarche de participation serait complétée en moins de trois mois, soit avant le début des vacances estivales. Elle attendait notre rapport avant de procéder à la préparation de l'appel d'offres pour la conception des plans et devis et au déclenchement de la procédure d'approbation du règlement d'emprunt. Devant cet échéancier trop court, nous avons

Notre recherche porte surtout sur l'étape de la planification du projet précédant la prise de décision du conseil municipal à l'égard de la conception finale du projet et de l'adoption du règlement d'emprunt. Cependant, nous sommes d'avis qu'une démarche participative doit se poursuivre à toutes les étapes de la réalisation du projet. Le lien créé avec la population doit être maintenu, par exemple, en permettant aux citoyens de suivre l'évolution de la conception et de la construction du projet, et en n'oubliant pas les enjeux de bon voisinage que peut susciter la réalisation d'importants travaux.

dû négocier un nouvel échéancier de huit mois, soit cinq mois pour la planification de la démarche (avril-août) et trois mois pour sa réalisation, au retour des vacances d'été (septembre-novembre), une période à laquelle les citoyens sont plus disponibles et disposés à participer à une telle démarche. Ce délai avait pour effet de repousser les étapes subséquentes de l'échéancier du projet au début de l'année 2016.

Tout l'échéancier a été revu, mais moi, j'étais content. Je suis d'avis qu'il est préférable de mieux planifier avant la réalisation, que toute heure de planification représente un gain futur lors de l'exploitation. Si on s'est trompés dans les étapes de planification, imagine, on va vivre avec ça pendant cinquante ans! (tiré de l'entretien avec le chef de la division aquatique)

À l'issue d'un processus de réflexion collective au cours duquel tous ont participé à l'identification et l'analyse des risques et enjeux en matière d'acceptabilité sociale, nous avons orienté la démarche de participation vers des activités d'information et de consultation ayant pour objectifs d'éclairer le conseil municipal sur le niveau d'adhésion de la population concernant l'emprunt des 45 millions de dollars nécessaires pour la réalisation du projet, et de guider la conception finale. Ainsi, l'acceptabilité sociale du projet devait être démontrée avant que les gestionnaires de projet ne soient autorisés à concevoir les plans et devis et à déclencher la procédure d'approbation de règlement d'emprunt.

4.1.2 Planification intégrée des communications et de la participation

En contexte municipal, la direction des Communications a généralement pour mission de promouvoir les services et initiatives de la Ville sur différentes plateformes. Or, lorsqu'un projet intègre un processus participatif, l'effort communicationnel, qui doit impérativement être bidirectionnel, devient nettement plus important et complexe. Il intègre plusieurs mesures visant à informer et mobiliser les citoyens afin qu'ils s'engagent, par l'entremise des activités de

participation, dans une conversation portant sur la planification et la réalisation du projet. Cela constitue, selon nous, un repositionnement significatif dans l'approche habituelle de communication des municipalités.

Après avoir convenu, avec la direction des Communications, du fait que la démarche de participation ne se limitait pas à convaincre la population du bien-fondé du projet de complexe aquatique, nous avons construit une vision partagée et globale de l'approche de communication. Les efforts se sont concentrés autour de l'objectif de stimuler la plus vaste participation publique possible (1) en éveillant l'intérêt de la population pour le nouveau projet, (2) en donnant de la visibilité à la démarche participative, (3) en facilitant le processus d'information et (4) en favorisant l'expression des commentaires, suggestions, questions et préoccupations grâce à des activités et outils de participation variés.

Nous avons élaboré, conjointement avec la direction des Communications, un plan intégré de communication et de participation ²⁷ afin de rassembler et de faire converger toutes les activités prévues : diffusion d'information via les moyens de communication municipaux, breffage des élus, relations de presse, publicité et outils promotionnels, activités et outils de participation publique, communication interne, etc. Le plan contenait un contexte, des enjeux communicationnels, des messages clés, des publics (parties prenantes), un échéancier et un budget communs. Par ailleurs, il présentait un tableau exprimant le partage des rôles et responsabilités (entre la direction des Communications et nous) dans la mise en œuvre du plan, en lien avec la *Politique de communication* en vigueur.

Mentionnons qu'à des fins promotionnelles, la direction des Communications a eu l'initiative de créer une identité visuelle distincte pour la démarche d'information et

²⁷ Le Programme de participation est présenté en annexe 1.

de consultation. Elle a créé le logo de la Grande vague de consultations, qui s'est ensuite retrouvé sur l'ensemble des outils²⁸: dépliant distribué à tous les foyers, article dans le bulletin mensuel *Ma Ville*, page du site Internet, page Facebook, sondage en ligne, formulaires de commentaires, publicités des rencontres portes ouvertes, affiches, signalisation, etc.

L'identité visuelle est venue donner de la personnalité à la démarche de participation. C'est devenu un *trade-mark*. C'était important de le faire, pour que les gens puissent se repérer et savoir immédiatement de quoi on parlait (du projet de complexe aquatique) lorsqu'on voyait le logo Grande vague de consultations. C'était très bien! (tiré de l'entretien avec le directeur des Communications)

4.1.2.1 Énoncé de la justification et de la vocation du projet

Lorsqu'elle présente un projet à la population, l'administration municipale doit être capable de justifier clairement sa réalisation. Elle doit aussi exprimer la vocation de ce projet en expliquant à quelle problématique il répond, quels en seront les divers usages et quels objectifs il doit atteindre pour le bien-être de la collectivité. Il s'agit selon nous des messages les plus importants à développer lors des préparatifs d'une démarche de participation, en particulier lorsque le projet reflète une nouvelle tendance ou représente un changement en termes de service aux citoyens.

Dans le cas du complexe aquatique, nous avons rattaché le projet à un objectif inscrit dans la *Planification stratégique 2013-2030* de Brossard, soit celui de bonifier et de moderniser les installations sportives afin de promouvoir l'activité physique et les saines habitudes de vie. Nous avons aussi associé sa justification à la croissance de la population, aux défaillances des installations existantes, au contingentement des activités aquatiques, au besoin d'améliorer l'accès et la programmation pour différentes clientèles, ainsi qu'à la volonté de développer les sports de compétition.

²⁸ Un aperçu des outils de communication et de participation est présenté en annexe 2.

Par ailleurs, nous nous sommes efforcés de communiquer à la population, images à l'appui, la future vocation du centre, qui allait permettre le développement d'une nouvelle offre de services aquatiques, ainsi que de l'introduction de nouveaux usages jusqu'ici méconnus, par exemple les équipements récréatifs (glissades d'eau, rivière à courant, entrée de type plage) et les équipements de santé et bien-être (spa, saunas, salle de détente).

Selon nos projections, le complexe aquatique devrait attirer 75 % de non-usagers (des personnes qui n'utilisent pas les services aquatiques de la Ville actuellement). C'est pourquoi il fallait développer la vision de la nouvelle vocation pour que les citoyens comprennent qu'on s'en venait avec quelque chose de différent, qu'ils n'[avaient] jamais vu et qui [allait] répondre à de nouveaux besoins. (tiré de l'entretien avec le chef de la division aquatique)

Nous estimons que ces messages sur la justification et la future vocation, qui se sont retrouvés dans tous les outils de communication, ont contribué à légitimer le projet et à stimuler l'adhésion des citoyens de Brossard.

4.1.2.2 Production d'une information complète, accessible et imagée

L'introduction des pratiques participatives se compare à la création d'une fenêtre d'observation de la conduite d'un projet municipal pour les citoyens. Cette ouverture exige la production et la disponibilité d'une information complète, accessible et imagée afin que les citoyens puissent comprendre les principales dimensions du projet et émettre des avis sur ce dernier. Ce travail requiert une bonne capacité de recherche et de vulgarisation de la part des communicateurs impliqués, qui doivent travailler activement avec les gestionnaires de projet pour produire une synthèse des éléments importants contenus dans les nombreux documents techniques.

Pour le complexe aquatique, nous avons développé, sous la forme d'un document interne regroupant des fiches d'information, des messages sur la justification du projet, les objectifs, la vocation et l'offre de services, l'échéancier général, le budget de réalisation et le mode de financement, les critères ayant mené au choix du site d'implantation, les impacts du projet sur les résidents, commerces et organismes riverains, les travaux, l'accès au site et les mesures environnementales intégrées à la conception du projet. Le document a mené, après un processus de vulgarisation et de rédaction, à la production de messages simples et concis pour les citoyens.

Le site Internet de la Ville de Brossard, accessible à tous en français et en anglais, a été placé au centre de la stratégie de diffusion de l'information. Une page destinée au complexe aquatique a été conçue pour être la source d'information la plus complète sur le projet et pour promouvoir les activités de participation. Les autres outils d'information conçus ont, quant à eux, offert des résumés d'information, renvoyant le public vers le site Internet pour plus de renseignements.

Le fait d'avoir un préconcept en main s'est avéré utile pour illustrer le projet. Le plan d'implantation et une vue aérienne²⁹ rendaient plus concrète la façon dont le projet s'intégrerait dans son environnement (aperçu du volume et de l'orientation du bâtiment, réaménagement du stationnement, etc.). De plus, des images d'architecture permettaient d'illustrer la modernité et les nouvelles vocations de l'installation (bassin de compétition, bassin récréatif et zone santé et bien-être).

C'était important que les gens voient des représentations intérieures et extérieures du bâtiment, qu'ils voient à quoi allaient ressembler les installations de piscine olympique, les glissades d'eau et les endroits de détente. C'était important qu'ils puissent voir pour bien comprendre de quoi il s'agissait. (tiré de l'entretien avec le directeur des Communications)

²⁹ Le plan d'implantation et la vue aérienne sont présentés en annexe 9.

Des images d'installations existantes ont également été intégrées à certains outils de participation, tels que le sondage en ligne³⁰, afin que les participants puissent exprimer leurs préférences à l'égard de l'architecture du bâtiment, de l'ambiance intérieure, des aires communes, des équipements récréatifs et des équipements de santé et de bien-être. Le choix de ces images n'était toutefois pas simple, puisqu'il était essentiel qu'elles représentent des designs pertinents et réalisables du point de vue des gestionnaires de projet. D'autre part, nous avons dû effectuer un important travail d'obtention des droits d'utilisation auprès des propriétaires et architectes concernés.

4.1.3 Ressources supplémentaires rattachées à la participation

La réalisation d'une démarche de participation publique demande du temps et des ressources additionnelles (humaines, budgétaires, matérielles, etc.). Elle exige un niveau d'engagement élevé de la part des gestionnaires de projet, puisque toutes les étapes de planification, de préparation et de réalisation de la démarche reposent sur des approches collaboratives menées de concert avec les communicateurs. Pour la directrice du Génie, cet engagement important des gestionnaires de projet dans le processus participatif n'est pas d'emblée naturel, la participation ne faisant pas nécessairement partie de leur formation et de leurs habitudes. Comme la participation est une nouveauté dans la conduite des projets et qu'elle introduit un surcroît de travail, il est important que cet effort soit planifié et budgété dès le démarrage.

Il est donc judicieux, pour les communicateurs responsables de la participation publique, d'élaborer une proposition de mandat visant à clarifier les ressources requises et la façon dont la démarche s'inscrira dans le plus vaste échéancier du projet, et ce, sans oublier qu'il faut accorder un temps et un « timing » adéquats

³⁰ Un aperçu du sondage en ligne est présenté en annexe 4.

(ex. éviter la période estivale) à la population pour s'informer et participer. Dans le cadre de notre intervention, la proposition de mandat nous a permis de bien communiquer les étapes préparatoires de la démarche et de négocier un échéancier de réalisation avec l'équipe du projet de complexe aquatique.

En termes de ressources humaines, nous avons mobilisé de façon constante un noyau de trois collaborateurs pendant toute la durée des préparatifs et de la réalisation de la démarche, soit l'ingénieure gestionnaire du projet, le chef de la division aquatique et le directeur des Communications. Les autres directrices impliquées, soit celles du Génie, du Loisir et du Développement, ont été sollicitées principalement aux étapes de validation du processus et lors de la tenue des rencontres publiques. Pendant les rencontres portes ouvertes, nous avons impliqué jusqu'à 16 représentants de la Ville issus de différentes directions, dont l'Urbanisme, les Finances et les Travaux publics.

Mentionnons également les coûts associés à la conception, à la production et à la diffusion des outils de communication et de participation, qui se sont élevés à environ 40 000 \$ dans le cadre du projet de complexe aquatique. Le budget de la démarche comprenait le graphisme, le design et l'hébergement du sondage en ligne (contrat à une firme externe), les impressions, les envois postaux, la production des panneaux de présentation des rencontres portes ouvertes, la rémunération du personnel de soutien (agents d'escouade de sondage en ligne), la location d'équipement, etc. L'estimation de ces coûts doit, tout comme l'échéancier, être intégrée à la proposition de mandat et discutée avec l'équipe de projet.

Selon la directrice générale adjointe – Développement, ces dépenses sont justifiées. Il y aurait même des coûts possiblement bien plus importants associés au fait de ne pas faire de démarche participative. Par exemple, une absence de dialogue avec la population pourrait conduire à un retard dans le projet, en raison d'une problématique

d'acceptabilité sociale, ou à des omissions importantes dans la conception. Il serait par ailleurs intéressant qu'une norme soit fixée afin de faciliter l'octroi de ressources financières aux démarches participatives en fonction des enjeux et de l'envergure des projets.

4.2 Sensibilité à la dimension sociale du projet

Dans un deuxième temps, notre analyse fait ressortir que l'introduction des pratiques participatives transforme positivement la relation entre les gestionnaires de projet et l'environnement social au sein duquel ils œuvrent. Dans la gestion de projet traditionnelle, cette relation est quasi inexistante et les professionnels impliqués restent confinés dans leur rôle d'expert (Lehmann, 2013). La participation publique, quant à elle, invite ces derniers à développer une compréhension globale du projet, à anticiper les préoccupations et intérêts des parties prenantes et à réfléchir à l'expérience de participation des citoyens.

4.2.1 Développement d'une compréhension globale du projet

Au démarrage de la planification d'un processus participatif, les gestionnaires doivent développer une nouvelle perspective sur le projet, en se détachant temporairement du cadre strictement technique de celui-ci. Ils doivent s'efforcer de prendre en considération l'environnement social et le territoire dans lequel il s'intègre. Cette compréhension globale du projet permet de mieux anticiper les préoccupations et les intérêts des parties prenantes et de concevoir un processus qui offre une expérience intéressante, inclusive et stimulante de participation.

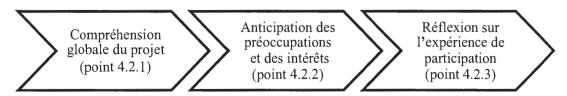


Figure 4.2.1 Étapes de réflexion en lien avec l'environnement social du projet

Dans la planification de la démarche d'information et de consultation du projet de complexe aquatique, nous avons identifié qu'au-delà de parler de la construction du complexe lui-même, nous devions nous préparer à communiquer sur d'autres dimensions importantes du projet à une échelle citoyenne, par exemple les futures modalités d'accès, l'offre de services et la programmation, trois éléments qui n'étaient alors que partiellement définis et qui relevaient de la compétence de la direction du Loisir.

Nous avons pris en considération l'intégration du complexe dans son contexte urbain, en anticipant notamment son effet sur le réseau de circulation locale et sur le parc Poly-aréna, qui comportait déjà un centre communautaire, un aréna, un stationnement commun et plusieurs plateaux sportifs, et qui accueillait des camps d'été, un marché public et des activités de la programmation culturelle de la Ville de Brossard. Par ailleurs, puisque la construction du complexe allait aussi entraîner le démantèlement et la reconstruction de terrains tennis et d'un *skatepark*, nous avons décidé d'intégrer ces projets connexes à la démarche d'information et de consultation.

4.2.2 Anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes

Une fois la compréhension globale du projet développée, les gestionnaires de projet doivent procéder à un exercice d'anticipation des préoccupations et des intérêts de la population. Ce processus de réflexion collective a pour objectif d'identifier les parties

prenantes et de réfléchir à la façon dont celles-ci pourraient être affectées ou intéressées par le projet. Dans le cadre de notre intervention, nous avons introduit la notion de parties prenantes et proposé un exercice de cartographie (figure 4.2.2) permettant de les énumérer et de les décrire en anticipant leur attitude générale à l'égard du projet, leur niveau d'influence, leurs intérêts, leurs préoccupations, etc. D'une part, l'exercice a contribué bien évaluer les risques et les enjeux en matière d'acceptabilité sociale. Par exemple, nous avons identifié que le budget de réalisation et le mode de financement pouvaient engendrer un phénomène d'opposition, tant du côté des citoyens que de l'opposition politique du maire. Des changements rattachés aux travaux étaient également susceptibles de perturber les activités des usagers du parc Poly-aréna (organismes communautaires et sportifs, etc.), dont des modifications apportées aux plateaux sportifs existants et la reconfiguration du stationnement commun. D'autre part, nous avons relevé que certaines parties prenantes, dont les personnes âgées, étaient intéressées par l'accès au complexe et le développement d'une programmation sensibles à leurs besoins de socialisation et de santé physique.

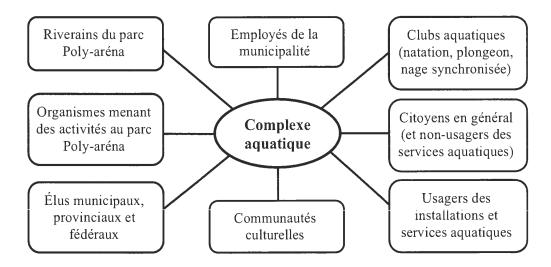


Figure 4.2.2
Parties prenantes identifiées dans le projet de complexe aquatique

L'exercice nous a conduits à la bonification de l'information produite sur le projet par l'intégration de nouveaux messages, notamment sur la répercussion du mode de financement sur le compte de taxes moyen, sur le bruit de l'installation en exploitation, sur l'accessibilité universelle des bassins pour les personnes ayant des incapacités visuelles, motrices ou auditives, sur le déplacement de certains événements de la Ville pendant les activités de construction, etc. Enfin, la cartographie des parties prenantes a facilité la segmentation des publics à rencontrer lors des activités de participation.

4.2.2.1 Prise en compte de la dimension historique du projet

La planification d'un processus participatif demande également à ce que l'on s'attarde à la dimension historique du projet, notamment aux différents discours qui ont été tenus à son égard dans le passé. Un travail de recherche doit notamment faire ressortir ce qui a été inscrit dans les budgets antérieurs, dans les programmes électoraux, ainsi que dans les politiques et plans d'action de la Ville. Il est également judicieux d'effectuer une revue des questions posées aux assemblées du conseil municipal et des articles de presse diffusés antérieurement.

Parfois, dans le milieu municipal, les projets d'envergure prennent du temps à démarrer. Dans ces cas-là, il y a encore plus d'historique, compte tenu des cycles électoraux qui reviennent aux quatre ans. Et parfois, il faut composer avec des promesses qui ont été faites et qu'on n'est pas nécessairement capables de tenir. (tiré de l'entretien avec la directrice du Génie)

Les recherches sur l'historique permettent de raffiner l'exercice d'anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes et l'analyse des risques et enjeux en matière d'acceptabilité sociale. Par exemple, dans le cas du complexe aquatique de Brossard, une Coalition des sports aquatique de Brossard s'était formée en 2009 pour plaider en faveur du projet. Elle avait déposé une pétition de

plus de 3 500 signatures en 2012. En faisant un relevé des revendications publiques de ce groupe (augmentation de l'accès aux bassins, tenue de compétitions, etc.), nous avons eu matière à préparer notre rencontre ciblée avec les organismes aquatiques.

Par ailleurs, nous avons réalisé que différentes informations sur le budget de réalisation et le mode de financement avaient circulé dans le passé. En 2012, le projet était estimé à 24 millions de dollars. Dans des articles parus dans les hebdomadaires locaux, il était par ailleurs avancé que la Ville y investirait un peu plus de 13 millions de dollars de ses surplus budgétaires. Puisque le projet était désormais estimé à 45 millions de dollars et entièrement financé par règlement d'emprunt (avec possibilité de subvention), nous avons compris que les écarts observés soulèveraient probablement des questionnements auxquels nous allions devoir répondre.

4.2.3 Réflexion sur l'expérience de participation des citoyens

Le développement de la connaissance sur les préoccupations et les intérêts des parties prenantes conduit les gestionnaires de projet à la planification de la démarche participative laquelle, nous semble-t-il, doit reposer sur un souci d'offrir une expérience de participation intéressante, inclusive et stimulante³¹. Certains questionnements ont permis d'amorcer la réflexion. Comment rejoindre et éveiller l'intérêt des différentes parties prenantes? Comment favoriser le dialogue et la participation? Les personnes que nous voulons rejoindre ont-elles des besoins ou des contraintes dont nous devrions tenir compte?

³¹ Qui éveille l'intérêt et la curiosité du public (intéressante), qui est accessible et permet au plus grand nombre de citoyens de participer (inclusive) et qui favorise l'apprentissage et le développement de l'intérêt pour la participation publique (stimulante).

Vu l'envergure du projet de complexe aquatique, le grand nombre de parties prenantes identifiées et la diversité de la population sur le plan sociodémographique, nous avons décidé d'offrir aux Brossardois une expérience de participation variée : plusieurs moyens de s'informer (site Internet bilingue, dépliant, bulletin, etc.) et de participer (portes ouvertes, rencontres ciblées, sondage en ligne, interaction sur les médias sociaux, etc.). Pour les événements publics, nous avons privilégié les rencontres portes ouvertes. Lors de ces rencontres offertes en soirée à deux dates différentes, la salle était organisée par tables thématiques³² afin que les participants puissent échanger directement avec les gestionnaires du projet et autres professionnels de la Ville mobilisés pour l'occasion. Des images, des plans et des équipements récréatifs de tailles réelles attendaient les curieux de tous âges.

D'autre part, dans un souci d'inclusivité, nous avons également lancé des initiatives sensibles à l'expérience de participation de différentes parties prenantes qui, selon notre analyse, pouvaient avoir des besoins particuliers en matière d'information et de participation. Ces activités, dont quelques exemples sont présentés dans le tableau 4.2.3, témoignaient de notre souci de stimuler la participation de tous.

Tableau 4.2.3
Exemples d'initiatives sensibles aux besoins de différentes parties prenantes

Parties prenantes	Exemples d'initiatives
Membres de jeunes familles dont l'emploi du temps ne permet pas de se déplacer à l'une ou l'autre des rencontres publiques	Sondage en ligne ludique et imagé, disponible sur ordinateurs, tablettes, téléphones mobiles, ainsi que sur les ordinateurs publics de la Bibliothèque de Brossard. Permet d'exprimer ses priorités quant à la vocation du complexe et ses préférences quant à l'architecture du bâtiment, à l'ambiance intérieure, aux aires communes, aux équipements récréatifs et autres.

_

 $^{^{\}rm 32}$ Des photos de l'organisation de la salle sont présentées en annexe 3.

Parties prenantes	Exemples d'initiatives
Usagers des piscines existantes ou parents d'enfants inscrits à des activités dans des piscines existantes	Escouade de sondage en ligne formée de jeunes moniteurs et surveillants de piscine. Munis de tablettes intelligentes, les agents d'escouade ont récolté des réponses au sondage en ligne dans le hall et dans les gradins des piscines.
Résidents riverains du futur complexe aquatique (préoccupés par l'affluence, le débit de circulation anticipé et le déroulement des travaux)	Tenue d'une soirée portes ouvertes spécialement dédiée aux riverains du futur complexe dans le centre communautaire situé au parc Poly-aréna (à proximité des résidences). Puisqu'ils étaient directement touchés par le projet, les riverains ont été rencontrés avant les organismes et la population en général.
Organismes communautaires et sportifs tenant des activités au parc Poly-aréna ou dans les piscines existantes	Rencontres ciblées permettant de discuter des besoins et intérêts particuliers de ces organismes. Présence et engagement des fonctionnaires normalement attitrés aux relations avec chacun de ces organismes, afin de tirer profit de la connaissance et des relations de collaboration existantes entre les parties impliquées.

4.3 Nouvelles méthodes d'évaluation et de planification des projets

Enfin, notre analyse a fait ressortir que le troisième grand changement induit par la participation publique pour les gestionnaires de projets est l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification des projets, soit des méthodes qui les engagent dans une relation directe avec les citoyens et les parties prenantes et qui les amènent à compléter leur évaluation technique du projet avec des données d'analyse qualitative générées par la participation. Nous discuterons également, dans cette section, de l'essor de la participation en ligne.

4.3.1 Relation directe avec les citoyens et parties prenantes

Alors que les projets municipaux sont souvent portés dans l'espace public par les élus municipaux et la direction générale, les processus participatifs amènent les gestionnaires de projets à s'impliquer directement dans les rencontres publiques et à contribuer activement à la collecte des avis. Conséquemment, comme l'indique

Blondiaux (2001), la participation oblige les professionnels techniques à intégrer de nouvelles compétences communicationnelles.

À l'occasion des activités de participation de la Grande vague de consultations, les membres de l'équipe du projet du complexe aquatique ont été engagés, sans intermédiaire, dans l'accueil et le dialogue avec les participants. Ainsi, ils ont été à même de constater le niveau d'appréciation, les préoccupations, les intérêts, les priorités et les perceptions du grand public et des parties prenantes. À la fois en position d'influencer et de se laisser influencer, leur expertise technique a rencontré celle des citoyens, experts de leur milieu de vie et des services qu'ils désirent recevoir. De façon méthodique, ils ont colligé les avis des participants dans des formulaires de présentation des avis³³. Le directeur des Communications remarque que l'implication des experts (génie, urbanisme, loisir, circulation, environnement, architecture du paysage, finances, etc.) a grandement contribué à répondre aux besoins informationnels des participants et a donné de la crédibilité à la démarche de participation.

Cette implication directe dans les interactions a rendu les gestionnaires plus aptes à évaluer le niveau d'acceptabilité sociale du projet et à bonifier ce dernier de manière à ce qu'il reflète davantage les besoins des citoyens et des parties prenantes. Pour la directrice du Génie, l'interaction avec le public rend les gestionnaires de projet plus compétents dans leur fonction. Parce qu'ils ont l'occasion de comprendre la réalité de l'utilisateur, ils sont davantage en mesure d'améliorer la conception en intégrant les commentaires et les besoins des citoyens. Autrement, les concepts produits risquent de répondre seulement à une réalité technique et économique.

_

³³ Le Formulaire de présentations des avis est présenté en annexe 2.

D'autre part, la démarche participation a contribué à bâtir un lien avec la future clientèle du complexe aquatique et à cerner les attentes en termes de services et de programmation, deux volets qui ont été développés par la direction du Loisir dans un deuxième temps, en marge de la construction du bâtiment lui-même.

Ça a fait changer ma pensée et ma perception. Je suis arrivé à Brossard avec un certain bagage professionnel, et j'allais me servir de ce bagage pour réaliser le projet. Mais il me manquait le *feeling* de la population. Donc le processus a eu une influence positive, définitivement. (tiré de l'entretien avec le chef de la division aquatique)

4.3.2 Acceptabilité sociale et analyse qualitative

Si traditionnellement les municipalités préfèrent appuyer leurs décisions sur des données quantitatives telles que des projections démographiques, des analyses techniques ou des problématiques qui se quantifient (par exemple, le nombre de personnes qui n'ont pas réussi à s'inscrire à un cours de natation en raison du contingentement), la participation publique change les repères sur le plan de la méthodologie de collecte et d'analyse des données. Elle y introduit des données d'analyse qualitative qui viennent compléter les données techniques.

En début de mandat, nous avons insisté sur le caractère construit et dynamique du concept d'acceptabilité sociale³⁴. Ne pouvant pas garantir l'assentiment de la population, la démarche de participation publique avait plutôt pour but d'informer et de consulter la population afin de guider la conception du projet et d'éclairer la décision du conseil municipal. Les résultats de notre analyse allaient se révéler à partir des nombreuses données récoltées au fil des semaines.

_

³⁴ Le concept d'acceptabilité sociale est présenté au point 2.4.3.

Pour la directrice générale adjointe – Développement, la démarche de participation est une étape de vérification importante au cours de laquelle on vérifie si le projet suscite l'adhésion de la population et s'il répond aux attentes. Dans un contexte où, indépendamment de la qualité du processus participatif mis en place, il est souvent difficile d'obtenir un consensus et d'éviter la formation de pôles d'opposition, le processus demande toutefois un certain courage de la part des élus, qui possèdent l'autorité décisionnelle.

Au moment de la présentation du bilan de la démarche aux membres du conseil municipal, en novembre 2015, nous avons été en mesure d'affirmer que nous étions convaincue que le projet réunissait les conditions d'acceptabilité sociale. Notre interprétation était basée sur l'analyse qualitative d'une combinaison de données mixtes, parmi lesquelles on trouvait des données qualitatives (synthèse de commentaires écrits, faits saillants de rencontres, couverture médiatique, etc.) et quantitatives (résultats de sondage en ligne, nombre de participants rencontrés, nombre de mentions « J'aime » sur les médias sociaux, etc.).

En résumé, nous estimons que les démarches de participation publique se comparent à des projets de recherche qualitative, dont les résultats permettent de vérifier l'assentiment de la population et viennent compléter les données techniques et quantitatives déjà rassemblées par l'administration pour justifier et orienter le projet. Elles combinent plusieurs techniques de collecte et d'analyse de données et ont pour but de répondre à une ou plusieurs des questions de l'administration municipale à l'égard d'un projet donné. Ce grand projet répond-il aux critères d'acceptabilité sociale? Quelle(s) vocation(s) devrait-on donner à l'installation? Comment favoriser son intégration harmonieuse dans le territoire? Quels sont les éléments de valeur ajoutée à intégrer au projet? Comment donner meilleur accès à certaines clientèles spécifiques?

4.3.3 Essor de la participation en ligne

Bien que les rencontres de toutes sortes soient encore fortement ancrées dans les pratiques participatives, plusieurs se tournent dorénavant vers des moyens virtuels de participation publique. Rien d'étonnant, dans les circonstances où plusieurs partagent le même constat : le nombre et la répartition démographiques des participants aux rencontres publiques sont souvent décevants (Yates, 2018), et on y retrouve souvent le même public d'habitués (Bherer, 2005). Même si la fracture numérique persiste chez certains groupes, l'outil de participation en ligne a le potentiel de rejoindre un plus grand nombre de citoyens, alors que 90 % des foyers québécois sont connectés à Internet et que 62 % des adultes possèdent un téléphone intelligent (CEFRIO, 2017). Il peut aussi contribuer à rendre, pour certains, la participation plus intéressante, inclusive et stimulante.

Dans le cadre du projet de complexe aquatique, nous avons opté pour un sondage en ligne imagé et interactif³⁵. L'outil a permis aux participants d'exprimer leur niveau d'accord avec le projet et son budget de réalisation, de prioriser des usages (activités aquatiques et programmation), d'exprimer des préférences visuelles (types d'architectures intérieures et extérieures, types d'équipements, etc.) et de nous faire part de ce qui constituait, à leurs yeux, la valeur ajoutée d'un complexe aquatique. Le sondage en ligne a été offert par plusieurs moyens, soit par le biais du site Internet de la Ville, d'un lien direct diffusé dans les médias sociaux, d'une borne iPad à l'accueil de l'hôtel de ville et des postes informatiques publics de la bibliothèque de Brossard. Il a également été complété à l'aide de l'escouade d'agents de sondage qui s'est rendue dans différents lieux et événements publics pendant la Grande vague de consultations. Tandis qu'un total de 135 citoyens ont participé aux deux soirées

-

³⁵ Un aperçu du sondage en ligne est présenté en annexe 4.

portes ouvertes offertes au grand public, 867 citoyens ont répondu au sondage en ligne pendant la période de disponibilité de 63 jours.

Même s'il rejoint un grand nombre de participants, nous considérons que le sondage en ligne a toutefois le défaut de ne pas favoriser les interactions humaines. Par exemple, il ne permet pas aux gestionnaires de projet de dialoguer avec les citoyens et les parties prenantes, interaction dont les bénéfices ont été discutés au point 4.3.1. De plus, il est impossible de savoir si les participants ont au préalable pris connaissance des informations sur le projet afin d'être mieux aptes à se prononcer.

Je pense qu'en 2018, le sondage est devenu essentiel, car il permet d'aller chercher l'avis de plus de participants. Sauf que pour moi, il doit être jumelé à des rencontres avec les citoyens pour favoriser les interactions directes avec les gestionnaires du projet. Les deux se marient bien. Moi, maintenant, je ferais les deux. (tiré de l'entretien avec la directrice du Génie)

Les commentaires libres se sont néanmoins révélés être une précieuse source de données à laquelle la Ville peut encore se référer aujourd'hui pour bien cerner les besoins et les attentes de la future clientèle :

Dans ça, il y avait beaucoup d'éléments. Tu avais produit un tableau des commentaires par catégorie et un visuel, avec des mots clés qui ressortaient (nuage de mots). [...] Moi, je suis allé relire ces commentaires par la suite. Il y en avait plus de 400. Et c'est dans ça que je voyais que certaines préoccupations revenaient souvent. Je me rappelle que le mot « vestiaire » était prédominant, et donc que c'était quelque chose qu'il ne fallait pas échapper. (tiré de l'entretien avec le chef de la division aquatique)

Mentionnons aussi que contrairement à certaines idées préconçues, la réalisation du sondage en ligne nous a demandé beaucoup d'efforts. En premier lieu, un remueméninges s'est imposé pour déterminer les objectifs du sondage, composer avec la possibilité du manque d'information chez le répondant et bâtir un questionnaire qui

allait générer des données éclairantes pour les professionnels. Deuxièmement, la recherche des images et la programmation dans les deux langues ont demandé plusieurs semaines de travail intensives avec un fournisseur externe. Enfin, la synthèse des résultats du sondage, reçus sous forme de tableau, a exigé un long travail d'analyse afin que les données puissent réellement « parler ».

Enfin, soulignons que nous avons rencontré des doutes, en cours d'intervention, à l'égard de la validité des sondages en ligne. Considérés comme des sondages non scientifiques, ils sont basés sur des échantillons autosélectionnés et ne peuvent assurer la représentativité par rapport à l'ensemble de la population (à l'opposé des sondages téléphoniques). Par ailleurs, ils requièrent une compréhension de la langue écrite française ou anglaise, ce qui peut par conséquent exclure les citoyens allophones, analphabètes ou ayant des incapacités visuelles, par exemple. On estime aussi que les sondages en ligne sont plus vulnérables à la mobilisation des groupes d'intérêt ainsi qu'à certaines formes d'abus du système (par exemple, plusieurs réponses par un même répondant) (Institut du Nouveau Monde, 2017). Par conséquent, nous avons positionné cet outil comme un complément à la gamme d'activités de participation déjà planifiée dans le cadre de la Grande vague de consultations. Même si les résultats ont été accueillis avec une prudence avisée, nous avons eu la satisfaction d'avoir facilité la participation de plusieurs centaines de personnes qui autrement n'auraient probablement pas exprimé leur avis sur le projet.

4.4 Analyse du processus d'intervention

Dans les sections 4.1, 4.2 et 4.3, nous avons exposé trois grands changements induits par l'introduction des pratiques participatives dans la conduite des projets en contexte municipal. Le premier est l'effort communicationnel accru en amont de la décision, le deuxième est le développement d'une sensibilité à la dimension sociale du projet, et

le troisième est l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification. Dans les prochains paragraphes, nous effectuerons un retour sur le changement profond qui s'est opéré au sein de l'équipe du projet de complexe aquatique. Par la suite, en nous basant sur les pratiques de mobilisation décrites par Mahy (2012), nous discuterons de la manière dont notre intervention a pu faciliter ce processus. Enfin, nous verrons comment les connaissances produites lors de l'intervention ont été formalisées et institutionnalisées et en quoi elles peuvent donc être considérées comme étant durables.

4.4.1 Participation et processus de changement en U

Le succès de la Grande vague de consultations cache une situation organisationnelle et humaine particulière, tant pour l'intervenante que pour les professionnels impliqués dans la démarche. Dès nos premiers gestes, nous avons bouleversé les pratiques habituelles de la Ville. Il nous apparaît que notre intervention, qui introduisait de nouvelles façons de faire, a propulsé un processus de changement collectif en U en contexte organisationnel (résumé du processus en figure 4.4.1).

Nous avons observé des résistances au changement dès les premiers jours. Par exemple, nous avons rencontré un premier obstacle tangible lorsque nous avons tenté d'organiser une rencontre informelle avec l'ingénieure gestionnaire du projet et le chef de la division aquatique afin de récolter des premières informations sur le projet de complexe aquatique. Les directeurs du Génie, du Loisir et des Communications se sont interposés, exigeant d'être présents dès la première rencontre. Cette démonstration des rapports hiérarchiques et du pouvoir centralisé a eu l'effet déstabilisant d'une levée de boucliers envers notre intervention, considérée comme un changement venu de l'extérieur et dont il vaut peut-être mieux se méfier.

C'était nouveau ce que tu apportais comme expertise à Brossard. Je n'avais pas vraiment d'expérience comparable. [....] Tu n'avais pas grand monde pour te supporter, à part des contacts professionnels à l'extérieur de l'organisation. Toute la démarche a émergé de ton analyse de l'organisation et des besoins. (tiré de l'entretien avec la directrice générale adjointe – Développement)

Dans un effort pour faire tomber les barrières, nous avons organisé une rencontre officielle de démarrage incluant les directeurs et au cours de laquelle nous avons présenté de façon factuelle notre approche, avec une présentation visuelle, dans l'espoir de rediriger l'attention du groupe vers une pratique différente en matière de communication et de participation. Le malaise et la réticence se sont toutefois accrus lorsque nous avons discuté de l'échéancier et du niveau d'engagement requis de la part des professionnels techniques pour la planification et la réalisation de la démarche. À demi-mot, on m'indiquait que l'intervention paraissait démesurée et qu'elle ne s'accordait pas avec l'échéancier de la direction du Génie. Après avoir entendu ces préoccupations, nous craignions d'être incapable d'obtenir la collaboration de l'équipe. En somme, nous étions dans une période d'ambiguïté, d'incertitude et de désorganisation (Carle, 2012). D'autres résistances semblaient plus particulièrement rattachées à l'approche communicationnelle. D'ailleurs, l'ingénieure responsable du projet et le directeur des Communications avaient déjà réfléchi à un plan s'inspirant de la stratégie de communication employée dans le cadre du projet de complexe aquatique de la Ville de Granby.

Quand tu es arrivée, les gens étaient habitués que la direction des Communications fasse tout dans une même soirée d'information. Le fait que tu arrives avec de nouvelles pratiques, ce n'était pas évident pour la culture de l'organisation. Les communications et la participation publique devenaient complémentaires, et nous n'avions pas encore compris l'importance de l'acceptabilité sociale dans la gestion des grands projets. Donc, au moment de ton arrivée, tu étais un caillou dans le soulier de la direction des Communications, car tu proposais quelque chose de différent. (tiré de l'entretien avec l'ingénieure gestionnaire du projet)

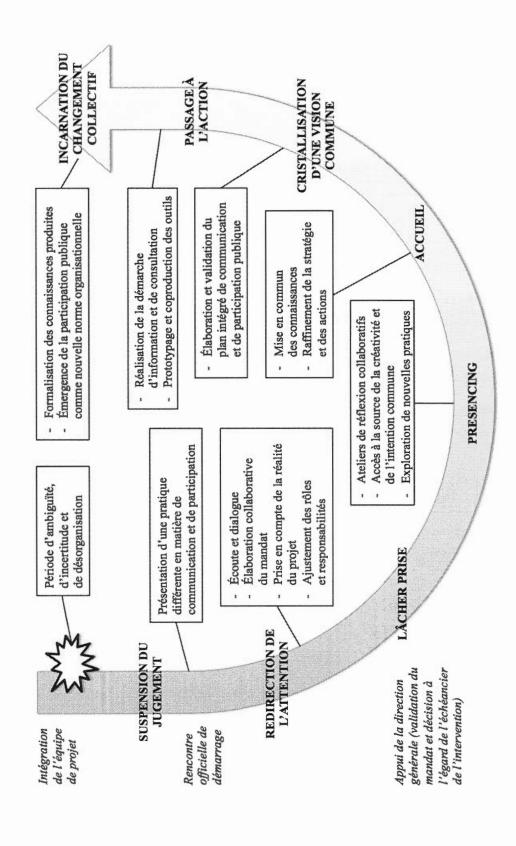


Figure 4.4.1 Résumé du processus en U vécu pendant l'intervention

Pour franchir la période délicate des premières semaines, nous avons dû persévérer et faire preuve d'un leadership empreint d'humilité. Au fil des échanges individuels et collectifs, nous avons pratiqué une écoute empathique des préoccupations et des besoins des membres de l'équipe tout en les rassurant sur notre volonté réelle de produire un plan d'action sensible à la réalité et aux exigences du projet. Nous avons également maintenu un dialogue avec la direction générale en lui exposant les divers enjeux recensés en lien avec le déroulement de l'intervention. Environ un mois après le début de l'intervention, la direction générale a finalement tranché en faveur d'un report des activités de participation à l'automne 2015 (plutôt qu'à l'été), ce qui a dégagé une période de huit mois pour planifier et réaliser la démarche participative, période que nous considérions comme favorable au bon déroulement de l'intervention. En somme, cette orientation formelle a eu le bénéfice d'aider l'équipe de projet à lâcher prise et de rendre l'énergie disponible à l'exploration de nouvelles pratiques.

Moi, je pense que les processus de changement dans une organisation sont intimement liés à la personnalité des gens qui participent à ces changements-là. On s'en est très bien sortis parce que tu as fait ça avec tact et diplomatie; tu as expliqué les choses correctement et tu avais les connaissances pour le faire. Je pense que ça a fait en sorte de contribuer énormément à ce que les choses se fassent en douceur et correctement. (tiré de l'entretien avec le directeur des Communications)

Nous avons mis en œuvre un processus collaboratif d'élaboration de notre proposition de mandat³⁶, ce qui a permis à chacun des membres de s'ajuster en fonction du partage des rôles et responsabilités qui en découlait. Partant d'une page blanche, nous sommes ensuite passés à des ateliers de réflexion collectifs³⁷, au cours desquels nous avons procédé au développement d'une compréhension globale du projet, à l'anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes et à la

³⁶ Le contenu de la proposition de mandat est présenté au point 4.4.2.

³⁷ Les principaux exercices sont présentés au point 4.4.3.

réflexion sur l'expérience de participation. Ces exercices, qui permettaient de cosentir le changement et qui favorisaient le partage des compétences et des connaissances de chacun, ont aussi permis aux membres de l'équipe d'accéder à la source de leur imagination et de leur créativité. En rassemblant des connaissances qui étaient auparavant dispersées dans l'organisation, nous nous sommes approchés de ce que Scharmer (2016) décrit comme l'effondrement des frontières entre les fonctions de l'organisation, qui est source d'innovation et de changement, une approche en rupture avec la culture de cloisonnement. Enfin, grâce à l'ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté, nous avons accepté de relever ensemble le défi de cocréer de nouvelles pratiques en nous reliant à la source d'intention commune de nos interventions, soit celle d'améliorer la qualité de vie des citoyens en concevant un projet correspondant réellement à leurs aspirations, leurs besoins et leurs attentes. « Au départ, je me souviens que c'était dérangeant. Mais assez rapidement, on s'est ralliés et c'était une évidence : il fallait aller dans cette direction! » (tiré de l'entretien avec le chef de la division aquatique)

Parvenir à l'état du *presencing* a pris près de deux mois et demi à l'équipe. Rappelons que le *presencing* est la compétence centrale de la théorie U, qui consiste à trouver l'accès, par une ouverture de l'esprit, du cœur et de la volonté, à notre savoir intérieur. C'est à la suite de cet important passage que nous avons emprunté la branche ascendante du processus en U et que notre synergie a permis d'accueillir les nouvelles idées et d'entrer en action. Nous avons réussi, au fil des sessions de travail, à cristalliser une vision commune (le plan intégré de communication et de participation publique) en vue de lancer les préparatifs et le prototypage des nombreux outils à produire. Nous pouvions sentir la montée de l'énergie et de la créativité, la plus grande disponibilité, ainsi que le climat de confiance et de motivation qui s'installait. L'innovation produite dépassait largement notre seul apport et notre seule connaissance; elle était construite collectivement et se présentait

sous la forme d'une nouvelle norme organisationnelle émergente. Pour le directeur des Communications, le fait que tous aient pu prendre part, dans un climat d'harmonie, à l'organisation de la démarche a grandement facilité la réalisation de cette nouvelle expérience et a réduit la perception du risque qui y était associé. Nous avons finalement lancé la Grande vague de consultations avec confiance, comme une équipe soudée qui incarnait le changement. « On était fusionnés. Quand on a fait les soirées d'information, on était bien, on comprenait le rôle de chacun. » (tiré de l'entretien avec l'ingénieure gestionnaire de projet)

L'expérience du parcours en U a permis à chacun de se dépasser et de performer en se reliant à la source du savoir intérieur et de la volonté commune. « On était vraiment positifs. Tout le monde était mobilisé et on avait hâte d'entendre les citoyens. Et je trouve que toutes les rencontres auxquelles j'ai participé étaient toujours très positives. » (tiré de l'entretien avec la directrice du Génie)

Ainsi, nous avons réussi à mener collectivement la première grande démarche participative de la Ville de Brossard. La formalisation des connaissances produites et l'institutionnalisation du changement organisationnel sont abordées plus en détail au point 4.4.4.

Tu as formé des personnes qui n'étaient pas habituées à jouer ce rôle-là [participation]. [...] Tu es venue clarifier le rôle de chacun. Au départ, ce n'est pas tout le monde qui était à l'aise de jouer ce rôle-là. Toute cette préparation-là en vue des rencontres a été grandement appréciée. C'est aussi un investissement dans nos ressources parce que la prochaine fois, ils seront davantage capables de le faire. (tiré de l'entretien avec la directrice du Génie)

4.4.2 Préparation à l'intervention (proposition de mandat)

Accompagner une équipe dans un processus de changement en U nous a demandé de mettre en œuvre des pratiques de mobilisation que nous présenterons dans les paragraphes suivants. Dans les semaines suivant notre arrivée, nous nous sommes attardée à la préparation de notre intervention, en tenant compte des enjeux, de la situation et de la culture organisationnelle. Cette étape a été marquée par des discussions exploratoires, une rencontre de démarrage, des recherches documentaires et l'élaboration d'une proposition de mandat.

En vue de la rencontre de démarrage, nous avons élaboré une proposition de mandat préliminaire qui résumait notre vision de l'approche de participation publique et du partage des rôles et responsabilités entre les membres de l'équipe. Le document contenait six grands axes, soit (1) analyser les risques et enjeux liés à l'acceptabilité sociale du projet, (2) élaborer un processus de participation publique, (3) arrimer le processus de participation publique et les communications, (4) effectuer un suivi auprès de la direction générale, (5) préparer l'équipe en vue des activités de participation publique et (6) concevoir des outils spécialisés en participation publique. Suivant la rencontre de démarrage, nous avons pris soin d'y intégrer les points de vue des différents membres de l'équipe et d'ajuster son contenu à la réalité de l'organisation. Pendant cette période, nous avons également entretenu un dialogue avec la direction générale sur les ressources supplémentaires liées à l'intervention (humaines, budgétaires, matérielles, etc.) et l'échéancier. La direction générale a tranché en faveur du report des activités de participation à l'automne 2015 (la direction du Génie les avait d'abord prévues à l'été). Cette orientation d'importance a conduit à l'élaboration d'une proposition de mandat finale, qui a ensuite reçu l'aval de tous les membres de l'équipe. Nous estimons donc que le fait de discuter de manière ouverte de notre mandat, depuis le départ, a consolidé notre position dans l'équipe et notre leadership pour la suite de l'intervention.

4.4.2.1 Reddition de compte avec la direction générale et les élus

À l'étape de la préparation à l'intervention, nous avons également pris conscience de l'importance d'assurer une reddition de compte et un arrimage avec la direction générale et les élus, et ce, tout au long de notre intervention. D'une part, nous avons maintenu un dialogue constant avec le directeur général, qui nous a éclairée et soutenue pendant notre intégration, en plus de reconfirmer la portée de notre mandat en période d'incertitude. La directrice générale adjointe — Développement soutient qu'il est important que le changement organisationnel soit soutenu par la direction générale. Un changement de cette nature demande courage et conviction, car il implique une certaine prise de risque. Il faut aussi faire face à des pôles de résistance internes en raison des changements dans les façons de faire habituelles.

Nous avons soumis l'ensemble de nos productions pour approbation et commentaires au directeur général : la proposition de mandat, le plan intégré de communication et de participation publique, les outils de communication et de participation publique, les bilans et les rapports, etc. Le directeur général a aussi joué un rôle de contrôle et de vérification de nos démarches. À titre d'exemple, mentionnons la demande d'organiser une simulation (pratique générale) avant la tenue de la première rencontre portes ouvertes et la sollicitation d'un avis professionnel externe pour discuter la performance des rencontres publiques en termes d'affluence (nombre de participants).

D'autre part, nous avons assuré une reddition de comptes avec les élus du comité de planification. Outre le changement aux pratiques de gestion de projet, l'introduction de pratiques participatives introduisait également un changement plus large au niveau des processus décisionnels et des pratiques démocratiques au sein de la Ville. Nous avons donc présenté et validé régulièrement la démarche dans laquelle nous engagions l'administration municipale. Nous avons partagé l'ensemble des

informations produites sur le projet avec le chef de cabinet du maire pour assurer une cohérence avec les messages communiqués publiquement par celui-ci. Enfin, nous avons présenté aux élus le bilan de la démarche de participation publique en amont du premier avis de motion concernant le règlement d'emprunt. Ce rapport, qui faisait état d'une évaluation favorable à l'égard de l'acceptabilité sociale du projet, a finalement éclairé la décision des élus d'aller de l'avant avec le projet.

La directrice du Génie fait remarquer que les élus vivent aussi un changement majeur, car ils doivent comprendre qu'il ne s'agit plus simplement d'inscrire les grands projets municipaux au Programme triennal d'immobilisations (PTI) pour ensuite passer à l'élaboration des plans et devis et à leur réalisation. La planification doit désormais s'échelonner sur une plus longue période, de manière à pouvoir y intégrer un processus participatif.

4.4.3 Intervention, animation et réflexion collective

Une fois la proposition de mandat validée par la direction générale, nous avons procédé à l'intervention proprement dite. Nous avons animé plusieurs séances de réflexion collective avec les membres de l'équipe de projet. Ces exercices, dont certains ont été menés en parallèle et ont requis différents niveaux d'engagement pour chacun des membres de l'équipe, ont permis de puiser dans l'intelligence collective et de coconstruire le processus participatif.

Par ailleurs, la directrice générale adjointe – Développement souligne que ces exercices de réflexion collective aussi ont eu un bénéfice inattendu, soit celui de décloisonner l'organisation en provoquant une concertation interne au niveau de la gestion du projet entre les directions impliquées. Elle est d'avis que les échanges

soutenus entre les membres de l'équipe ont contribué à organiser la pensée et à faciliter la réalisation du complexe aquatique.

Voici un tableau résumant les principaux exercices réalisés.

Tableau 4.4.3
Principaux exercices collectifs réalisés au courant de l'intervention

Exercices collaboratifs	Principaux résultats		
Cartographie des parties prenantes			
 Anticiper les préoccupations et les intérêts des parties prenantes 	Développement d'une vision commune des enjeux à traiter		
 Lancer la réflexion sur l'expérience de participation 	Accès aux savoirs de chacun des membres de l'équipe		
• Amorcer le processus de production des informations sur le projet	Démarrage de la production des informations et des messages sur le projet (par fiches thématiques)		
Élaboration de la démarche participative			
 Partager les rôles et responsabilités Lancer la planification des activités Évaluer les ressources nécessaires 	Émergence de la stratégie de promotion de la participation et identité visuelle		
	Plan intégré de communication et de participation publique		
	Lancement de la production des outils de communication et de participation		
Production de l'information			
• Sur la base de l'exercice de cartographie des parties prenantes, élaborer une	• Production de fiches thématiques complètes sur le projet		
information complète et imagée sur le projet	Appropriation des messages par les membres de l'équipe en vue des activités de participation publique		

Exercices collaboratifs	Principaux résultats	
Conception d'un outil de participation en ligne		
 Présenter un logiciel offert par un fournisseur externe à l'équipe afin d'en évaluer le potentiel Déterminer les objectifs du sondage Bâtir un questionnaire répondant aux objectifs de la démarche 	 Décision d'entreprendre la conception d'un sondage en ligne Lancement des procédures nécessaires avec le service des approvisionnements Préparation du questionnaire Démarrage de la conception du sondage Idées innovantes sur la diffusion du sondage (ex. escouade de sondage) 	
Préparation de l'équipe en vue des rencontres publiques		
 Partager les présences aux rencontres Élaborer le concept des rencontres ciblées et portes ouvertes Clarifier le rôle des représentants de la Ville à l'occasion des rencontres portes ouvertes 	 Utilisation optimale des ressources humaines présentes aux rencontres Appel à d'autres professionnels en soutien (ex. directeur des Finances et chef de division – Environnement) Aisance des professionnels impliqués dans leur rôle de représentant du projet Enthousiasme et contribution de tous les membres de l'équipe dans l'aménagement de la salle en vue des rencontres portes ouvertes 	

4.4.4 Formalisation des connaissances produites

Suivant le lancement de la démarche de participation publique, nous avons commencé à récolter toutes sortes de données et de matériaux nous permettant d'évaluer l'acceptabilité sociale du projet de complexe aquatique de Brossard. La formalisation des connaissances produites a pris la forme, notamment, de faits saillants produits pour chacune des rencontres (ciblées et portes ouvertes). Ces comptes-rendus sommaires témoignaient du déroulement général des rencontres et colligeaient les thèmes et préoccupations discutés, ainsi que les réponses et engagements donnés par les représentants de la Ville. Certains de ces faits saillants de rencontre ont été transmis à la direction générale et aux élus moins de 24 heures après

la fin de l'événement afin de les rassurer et de les renseigner sur la tendance des discussions. Nous avons aussi récolté des formulaires de présentation des avis complétés à l'occasion des rencontres publiques et effectué une vigie des médias locaux et des interactions sur les médias sociaux.

La formalisation a également pris la forme d'une présentation visuelle dressant le bilan de la démarche participative, d'abord faite devant le comité de direction (30 octobre 2015), puis devant le comité de planification formé d'élus (3 novembre 2015). Nous y avons exposé une synthèse (1) du déroulement des rencontres ciblées et des rencontres portes ouvertes, (2) des commentaires reçus dans les médias sociaux et par courriel, (3) des articles parus dans les hebdomadaires locaux et (4) des résultats partiels du sondage en ligne (disponible jusqu'au 30 novembre 2015). La présentation du bilan a démontré que le complexe aquatique était bien accueilli par la population et a fait ressortir les priorités et les attentes devant guider la conception finale du projet. D'autre part, le bilan a permis au comité de direction et aux élus d'apprécier le travail considérable réalisé par l'équipe de projet, ainsi que le changement profond qui s'était opéré au sein de l'organisation.

Ça a permis à plusieurs élus de comprendre ce qu'était la participation citoyenne. [...] Le succès de cette démarche a fait en sorte qu'on s'est dit que la participation publique et l'acceptabilité sociale, c'est quelque chose de fondamental et que c'est essentiel dans tous nos projets. (tiré de l'entretien avec le directeur des Communications)

Au moment de la clôture du sondage en ligne, nous avons produit et transmis à la direction générale un rapport final intégrant l'analyse complète des données générées (niveau d'appréciation du projet et de son budget de réalisation, préférences à l'égard de la vocation, de l'architecture, de l'ambiance intérieure, etc.). Finalement, lors de la rencontre de démarrage avec le consortium mandaté pour l'architecture et l'ingénierie du complexe aquatique au mois de mai 2016, nous avons été invitée par l'ingénieure

gestionnaire du projet à présenter le rapport aux professionnels externes. Cette opportunité très concrète de transmettre les résultats de la Grande vague de consultations aux concepteurs de la future installation, que nous considérons comme une étape marquante de la formalisation des connaissances produites, a démontré que les résultats de la démarche participative pouvaient réellement avoir une valeur ajoutée pour les experts techniques et influencer la conception finale du projet.

Pour nous, c'était vraiment important de faire la preuve qu'on avait vraiment écouté les citoyens en remettant les résultats de participation au consortium mandaté pour l'architecture et l'ingénierie du complexe. (tiré de l'entretien avec l'ingénieure gestionnaire du projet)

4.4.4.1 Signes de transition vers les pratiques participatives

L'initiative de l'ingénieure gestionnaire du projet de nous inviter à la rencontre de démarrage de la conception constitue, selon nous, un signe encourageant de son appropriation des pratiques participatives, phénomène que nous associons aussi à la redéfinition individuelle et collective intervenant à la fin d'un processus de changement en U.

Ça m'a ouvert tout un éventail de possibilités. [...] C'était une belle opportunité de m'approprier tout l'éventail des bonnes pratiques de gestion des projets d'envergure. Pour moi, c'était ma belle école en acceptabilité sociale et en participation publique. (tiré de l'entretien avec l'ingénieure gestionnaire du projet)

Nous concluons donc l'analyse du processus de changement en nous intéressant brièvement, dans cette section, aux signaux d'institutionnalisation venant confirmer un potentiel changement en profondeur dans les pratiques de conduite des grands projets à la Ville de Brossard.

Quand tu es arrivée, personne ne savait c'était quoi l'acceptabilité sociale et la participation publique. Mais un an plus tard, tout le monde en parlait. Pour moi, ça en dit beaucoup sur la manière dont tu as été capable de démontrer concrètement la valeur ajoutée de ces démarches. (tiré de l'entretien avec la directrice du Génie)

Hormis les messages d'encouragement et les marques de reconnaissance reçus personnellement de la part de la direction générale et des élus, nous avons relevé trois signes laissant croire que la Ville était prête intégrer les pratiques participatives de façon durable. Les voici, présentés sommairement.

Tableau 4.4.4.1Analyse sommaire des signes d'institutionnalisation observés

Signaux	Répercussions positives
La direction générale nous a invitée à faire une présentation sur la participation publique devant le comité de direction de la Ville, avec pour objectif de recenser d'autres projets ou démarches pouvant faire l'objet de mandats ultérieurs. (7 décembre 2015)	Cet exercice a généré de nouveaux mandats de participation publique en lien avec la création d'un grand parc urbain, les critères d'aménagement des aires TOD (transit oriented development), la refonte réglementaire en urbanisme, etc. Il a par ailleurs justifié la prolongation de notre mandat et la création d'un poste permanent de conseillère stratégique – Relations citoyennes.
À la journée de formation des cadres, le directeur général a fait une revue de l'année 2015, félicitant la Grande vague de consultations pour son succès et affirmant qu'elle devait servir de modèle pour les projets futurs. (9 décembre 2015)	Cette marque de reconnaissance a contribué à consolider le changement qui s'était opéré au courant de l'année 2015, en plus de signifier clairement que l'approche de participation publique serait de nouveau mobilisée.
À la suite du dépôt du rapport final, la direction générale nous a demandé d'inscrire la Grande vague de consultations au mérite « Ovation municipale » de l'Union des municipalités du Québec. (janvier 2016)	Cette marque de reconnaissance nous a fait comprendre que la direction générale et les élus s'étaient approprié le succès de la démarche et qu'ils croyaient réellement que la Ville de Brossard avait mis en œuvre des pratiques communicationnelles innovantes, exemplaires et dignes de recevoir un prix.

4.5 Réponses aux questions de recherche

Nous cherchions à répondre aux questions de recherche suivantes : « En quoi l'intégration des approches participatives engendre-t-elle une transformation des pratiques dans la conduite des grands projets d'une municipalité? — Le cas du complexe aquatique de Brossard », « Comment notre travail d'intervenante a-t-il favorisé le processus de changement dans les pratiques de conduite des grands projets de la Ville, à partir de l'organisation d'une démarche de participation dans le cadre du projet de complexe aquatique de Brossard? » et « Quels signes de transition vers les pratiques participatives a-t-on pu observer à la suite de l'intervention? » De façon résumée, en voici les réponses.

En effectuant un retour sur notre intervention, qui consistait à planifier et réaliser une démarche de participation publique entourant un projet de nouveau complexe aquatique à la Ville de Brossard, nous avons fait ressortir trois grands changements³⁸ liés à la participation dans la conduite des grands projets d'infrastructures municipaux. Le premier est l'effort communicationnel accru en amont de la décision, le deuxième est le développement d'une sensibilité à la dimension sociale du projet, et le troisième est l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification. Nous avons aussi noté que l'emploi de pratiques de mobilisation³⁹ favorisant l'écoute, la réflexion et la cocréation a favorisé le processus de changement collectif en contexte organisationnel. Nous avons porté une attention particulière (1) à la préparation à l'intervention (processus collaboratif d'élaboration de notre proposition de mandat) auprès du groupe de participants en fonction des enjeux d'acceptabilité sociale, de l'état d'avancement du projet et de la culture organisationnelle, (2) à l'animation de sessions de réflexion collective visant à

³⁸ Les changements sont présentés aux points 4.1, 4.2 et 4.3.

³⁹ L'analyse du processus d'intervention est présentée au point 4.4.

planifier la démarche de participation, à concevoir les outils de communication et de participation, ainsi qu'à préparer les membres de l'équipe à la tenue des rencontres publiques et (3) à la collecte et la formalisation des connaissances produites pendant la Grande vague de consultations. Enfin, à la suite de l'intervention, des signes de transition vers les pratiques participatives ont été observés⁴⁰ à la Ville de Brossard, notamment (1) l'invitation du directeur général à faire une présentation sur la participation publique au comité de direction, avec pour objectif de recenser d'autres projets ou démarches pouvant faire l'objet de mandats ultérieurs, (2) la reconnaissance offerte à l'occasion de la journée de formation des cadres et (3) l'inscription de la démarche au mérite « Ovation municipale » de l'Union des municipalités du Québec.

4.6 En résumé : les dix essentiels de la participation publique

En rétrospective de notre intervention réalisée dans le cadre du projet de complexe aquatique à Brossard, nous avons élaboré une liste des dix essentiels de l'intégration de la participation publique à la conduite des grands projets municipaux. Les voici.

4.6.1 Engagement des gestionnaires de projet

La participation demande un effort accru de communication en amont de la décision du conseil municipal et exige un niveau d'engagement élevé de la part des gestionnaires de projet, puisque toutes les étapes de planification, de préparation et de réalisation de la démarche reposent sur des approches collaboratives au sein de l'équipe de projet. L'élaboration de la proposition de mandat, au démarrage, aide à dégager un « espace de participation » adéquat, à obtenir les ressources nécessaires et à valider la démarche de participation avec la direction générale et les élus.

_

⁴⁰ Les signes d'institutionnalisation observés sont présentés au tableau 4.4.4.1.

4.6.2 Développement d'une compréhension globale du projet

La participation amène les gestionnaires de projet à être plus sensibles à la dimension sociale du projet, en se détachant temporairement du cadre strictement technique de celui-ci. Le développement d'une compréhension globale du projet, en considérant ses interactions avec le contexte urbain, aide les gestionnaires à le situer dans son environnement social. Cet exercice permet de mieux anticiper les préoccupations et les intérêts des parties prenantes.

4.6.3 Anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes

L'anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes permet de lancer la réflexion sur les enjeux d'acceptabilité sociale et de segmenter les publics à rencontrer. Elle peut s'amorcer notamment par l'élaboration d'une cartographie des parties prenantes. Des recherches sur l'historique du projet permettent également de compléter et de raffiner cet exercice.

4.6.4 Conception d'une démarche intéressante, inclusive et stimulante

À la lumière des réflexions sur les parties prenantes, les gestionnaires de projets doivent s'efforcer de planifier une démarche participative qui éveille l'intérêt et la curiosité du public (intéressante), qui est accessible et permet au plus grand nombre de citoyens de participer (inclusive) et qui favorise l'apprentissage et le développement de l'intérêt pour la participation publique (stimulante).

4.6.5 Planification intégrée des activités de communication et de participation

Un plan intégré de communication et de participation publique doit regrouper toutes les activités d'information, de promotion et de participation (en personne, en ligne)

associées à un même projet. Élaboré de façon collaborative avec les responsables du projet, il s'ancre dans la planification et la réalisation de celui-ci. L'objectif du plan est de stimuler la plus vaste participation publique possible (1) en éveillant l'intérêt de la population pour le nouveau projet, (2) en donnant de la visibilité à la démarche participative, (3) en facilitant le processus d'information et (4) en favorisant l'expression des commentaires, suggestions, questions et préoccupations grâce à des activités et outils de participation variés.

4.6.6 Production et diffusion d'une information complète sur le projet

Une information complète doit être produite concernant les principales dimensions du projet, en misant sur sa justification et sa vocation, ainsi que sur des images (photos, plans, vues aériennes, simulations 3D, images d'architectures, etc.). Elle doit aussi répondre aux préoccupations et aux intérêts identifiés à l'occasion des réflexions sur parties prenantes du projet. Le site Internet de la Ville est placé au centre de la stratégie de diffusion de cette information.

4.6.7 Préparation aux rencontres publiques

La participation oblige les gestionnaires de projets à développer de nouvelles compétences communicationnelles, notamment en étant en contact direct avec les citoyens et les parties prenantes. Il est nécessaire de clarifier le rôle des représentants de la Ville à l'occasion des rencontres publiques en discutant de l'accueil des participants, de l'écoute active, de la maîtrise des messages clés et des moyens de récolter méthodiquement les avis.

4.6.8 Récolte méthodique des avis

La participation publique implique de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification des projets. La collecte des commentaires, suggestions, questions et préoccupations se fait par plusieurs moyens, que ce soit lors des rencontres publiques, par l'entremise d'un outil de participation en ligne, par courriel ou sur les médias sociaux. Ces données doivent être méthodiquement compilées et organisées afin de permettre leur analyse.

4.6.9 Analyse qualitative et synthèse des avis

La participation introduit une analyse qualitative venant compléter les données techniques et quantitatives déjà rassemblées par l'administration pour justifier et orienter le projet. Cette analyse est basée sur une combinaison de données : synthèse de commentaires écrits, faits saillants de rencontres, couverture médiatique, résultats de sondage en ligne, nombre de participants rencontrés, nombre de mentions « J'aime » sur les médias sociaux, etc.

4.6.10 Reddition de comptes et diffusion d'un rapport final

Une reddition de compte et un arrimage avec la direction générale et les élus doivent être assurés à toutes les étapes de la démarche. En fin de processus, un rapport final est déposé. Il contient une synthèse de l'analyse de la démarche de participation publique, un avis sur l'adhésion de la population à l'égard du projet (acceptabilité sociale) et des recommandations à l'égard de la bonification et de l'intégration harmonieuse du projet. Idéalement, ce rapport est diffusé publiquement afin que les citoyens consultés puissent en prendre connaissance et voir de quelle manière leurs commentaires ont été pris en considération.

CONCLUSION

En introduction, nous avons situé notre recherche dans le plus vaste contexte d'émergence des encadrements de la participation publique en contexte municipal, en nous intéressant de plus près à la conduite des grands projets d'infrastructures municipaux. Ces projets, contrairement à ceux d'urbanisme, échappent à l'application de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs* (adoptée en juin 2017 et découlant de l'étude du projet de loi 122) et, par conséquent, les villes conservent un pouvoir discrétionnaire à l'égard des mesures de participation qui les entourent. Cependant, la préoccupation envers l'acceptabilité sociale, tout comme le Cadre de référence de la participation publique produit par l'Union des municipalités du Québec (UMQ), en collaboration avec l'Institut du Nouveau Monde, invite les municipalités à élargir le champ d'application des politiques de participation publique à d'autres domaines de compétence municipale, dont potentiellement les grands projets municipaux d'infrastructures.

En effectuant un retour sur notre intervention, qui consistait à planifier et réaliser une démarche de participation publique entourant le projet de complexe aquatique de la Ville de Brossard, nous cherchions à répondre aux questions de recherche suivantes : « En quoi l'intégration des approches participatives engendre-t-elle une transformation des pratiques dans la conduite des grands projets d'une municipalité? — Le cas du complexe aquatique de Brossard », « Comment notre travail d'intervenante a-t-il favorisé le processus de changement dans les pratiques de conduite des grands projets de la Ville, à partir de l'organisation d'une démarche de participation dans le cadre du projet de complexe aquatique de Brossard? » et « Quels signes de transition vers les pratiques participatives a-t-on pu observer à la suite de l'intervention? »

Nous avons exposé trois grands changements induits par l'introduction des pratiques participatives dans la conduite des grands projets d'infrastructures en contexte municipal. Le premier est l'effort communicationnel accru en amont de la décision, qui se traduit par une intégration de la participation à la planification du projet, par une planification intégrée des activités de communication et de participation, ainsi que par l'octroi de ressources supplémentaires. Le deuxième est le développement d'une sensibilité à la dimension sociale du projet, qui peut s'amorcer à l'aide d'exercices de réflexion collectifs visant à définir une compréhension globale du projet, à anticiper les préoccupations et intérêts des parties prenantes, et à réfléchir à l'expérience de participation des citoyens. Le troisième est l'intégration de nouvelles méthodes d'évaluation et de planification des projets, car la participation publique implique souvent une relation directe entre les gestionnaires de projet et les citoyens, et qu'elle introduit une analyse qualitative qui vient compléter les données déjà rassemblées par l'administration pour justifier et orienter le projet.

Dans un deuxième temps, nous avons analysé le processus de changement et d'intervention en nous efforçant de vérifier si l'intervention avait produit des changements durables dans l'organisation. À l'aide du modèle de la théorie U, nous avons confirmé que l'introduction des pratiques participatives avait déclenché un changement profond au sein de l'organisation. La dissection du processus d'intervention a permis de faire ressortir les pratiques d'intervention, d'animation, de réflexion collective et de formalisation des connaissances qui ont facilité le parcours en U auprès de l'équipe de projet. L'écoute, le dialogue, l'élaboration collaborative du mandat, l'appui de la direction générale et les ateliers de réflexion collectifs ont permis d'outrepasser les résistances initiales et d'accéder à la source de notre créativité et de notre intention commune, qui était celle d'améliorer la qualité de vie des citoyens en concevant un projet qui correspondait réellement à leurs aspirations, leurs besoins et leurs attentes. Nous sommes parvenus, au fil des sessions de travail, à

cristalliser une vision commune en vue de la mise en œuvre de la Grande vague de consultations. Le changement collectif qui s'est opéré dépassait largement notre seul apport et notre seule connaissance : il s'est construit collectivement et s'est présenté sous la forme d'une nouvelle norme organisationnelle émergente. De plus, certains signaux ont annoncé une réelle transition vers les pratiques participatives.

Enfin, nous avons dégagé dix éléments selon nous essentiels de l'intégration d'une démarche de participation publique à la conduite des grands projets municipaux d'infrastructures, en espérant que ceux-ci puissent se révéler utiles à d'autres communicateurs ou professionnels de la participation. Ces essentiels sont (1) l'engagement des gestionnaires de projet, (2) le développement d'une compréhension globale du projet, (3) l'anticipation des préoccupations et des intérêts des parties prenantes, (4) la conception d'une démarche intéressante, inclusive et stimulante, (5) la planification intégrée des activités de communication et de participation publique, (6) la production et la diffusion d'une information complète sur le projet, (7) la préparation aux rencontres publiques, (8) la récolte méthodique des avis, (9) l'analyse qualitative et la synthèse des avis, et enfin (10) la reddition de comptes et la diffusion d'un rapport final.

Nous sommes sortie réellement grandie de cette intervention, tant au plan académique qu'aux plans personnel et professionnel. Nous avons notamment développé des aptitudes à accompagner le changement, à diriger collectivement et à bâtir des relations de collaboration authentiques. D'autre part, mener une recherche et élaborer ce mémoire ont été l'occasion d'approfondir notre compréhension du contexte institutionnel municipal, qui se trouvait justement dans la mouvance de l'adoption des pratiques participatives prévues dans la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.

Par ailleurs, nous avons su faire preuve d'une grande souplesse. D'une part, nous avons dû composer avec certaines limites inhérentes à l'intervention. Par exemple, au moment de notre arrivée, les membres de l'équipe de projet avaient peu de connaissances préalables en matière d'acceptabilité sociale et de participation publique (et de l'effort accru que cela représentait en termes de communication, de ressources et d'engagement). Cela a sans doute contribué à générer de la résistance vis-à-vis notre intervention en début de processus. Mentionnons également le fait que le projet de complexe aquatique était déjà bien avancé dans sa définition au moment de notre arrivée. La démarche participative aurait pu, selon nous, commencer plus tôt dans la planification du projet, par exemple pour valider le site d'implantation de l'installation ainsi que sa vocation.

D'autre part, certaines de nos recommandations n'ont pas été retenues. Par exemple, nous n'avons pas réussi à convaincre la Ville de diffuser publiquement le rapport de la Grande vague de consultations, alors que cette mesure est aujourd'hui inscrite au Cadre de référence de la participation publique de l'UMQ. De plus, nous n'avons pas pu poursuivre la communication de façon soutenue au-delà de la prise de décision et de l'adoption du règlement d'emprunt. Pourtant, nous sommes d'avis que les citoyens devraient pouvoir suivre la conception et la réalisation du projet et constater dans quelle mesure leurs commentaires et préoccupations ont été pris en considération. De plus, en présence de travaux ayant des répercussions temporaires sur la qualité de vie (ex. nuisances liées à la construction), d'autres approches devraient également être mises en œuvre afin de poursuivre le dialogue avec les parties prenantes concernées jusqu'à la fin de la réalisation du projet.

Sous l'éclairage des constats réalisés, notre souhait serait que le gouvernement du Québec étende le cadre de la Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur

autonomie et leurs pouvoirs à la réalisation des grands projets d'infrastructures municipaux. Ainsi, les Villes pourraient réellement approfondir la réflexion sur la participation et l'acceptabilité sociale de l'ensemble des grands projets, et pas seulement des projets d'urbanisme. Cela faciliterait la justification de l'embauche de professionnels de la participation, le développement de l'expertise au sein des équipes de projet, ainsi que l'octroi des ressources financières et la planification des échéanciers des démarches de participation.

Enfin, il nous apparaît que de nouvelles études pourraient bien s'assortir au présent mémoire. Par exemple, le présent contexte d'émergence des encadrements de la participation publique en contexte municipal impose selon nous de futures recherches visant à suivre l'évolution des pratiques participatives au sein des villes. Nous croyons notamment que des recherches devraient s'intéresser à la manière dont les municipalités du Québec prendront, au courant des prochaines années, le virage vers l'urbanisme participatif suivant l'entrée en vigueur de la *Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs*.

Les villes choisiront-elles d'élargir le champ d'application de leurs politiques de participation publique au-delà des projets d'urbanisme? Ce changement entraînera-t-il un besoin de formation auprès des urbanistes, des gestionnaires de projet et des communicateurs? Nécessitera-t-il l'octroi de nouvelles ressources? Transformera-t-il la conduite des projets? Mènera-t-il au développement d'une véritable culture de la participation publique? Comment les élus municipaux se positionneront-ils face à ce virage? Les nouvelles pratiques susciteront-elles l'adhésion des citoyens? Ces questions, qui ouvrent une vaste gamme de pistes de recherche, posent des enjeux de gouvernance directement liés à la démocratie municipale au Québec. Nous espérons qu'elles feront l'objet de nombreuses nouvelles études.

ANNEXE 1: PRÉSENTATION DU PROGRAMME DE PARTICIPATION

Grande vague de consultations – Automne 2015

Phase d'information

14 au 25 septembre : lancement du projet

- Breffage des élus municipaux (14 et 15 septembre 2015)
- Parution du bulletin Ma Ville (16 septembre 2015)
- Mise en ligne de la page Web du projet (16 septembre 2015)
- Mise en ligne de la page Facebook du projet (16 septembre 2015)
- Communication interne avec les employés (17 septembre 2015)
- Communiqué, publicité dans les hebdomadaires *Brossard Éclair* et *Courrier du Sud*, affichage, médias sociaux, envoi d'invitations en vue des rencontres ciblées, lettre aux organismes municipaux, etc. (18 au 25 septembre 2015)

Phase de consultation

Semaine du 28 septembre : début des consultations

- Diffusion du sondage en ligne (28 septembre 2015)
- Envoi d'un dépliant sur les activités de consultation (1^{er} octobre 2015)
- Début des rencontres ciblées avec certains groupes :
 - o Commission scolaire Marie-Victorin (28 septembre 2015)
 - o Riverains du parc Poly-aréna (28 septembre 2015)
 - o Clubs aquatiques (29 septembre 2015)
 - O Utilisateurs actuels du parc Poly-aréna (30 septembre 2015)
 - Association de soccer de Brossard (1^{er} octobre 2015)
 - Groupes communautaires du Centre communautaire George-Henri-Brossard (6 octobre 2015)
 - o Rencontres portes ouvertes en soirée (13 et 15 octobre)

ANNEXE 2: OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PARTICIPATION

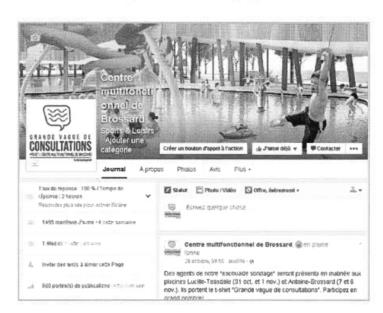
Logo de la Grande vague de consultations



Bulletin Ma Ville du mois de septembre 2015







Page Facebook du projet

Article diffusé dans le bulletin aux employés (Espace B)







Pour diffusion immédiate

Futur centre multifonctionnel axé sur les activités aquatiques Brossard entame une vaste consultation publique

Brossard, le 18 septembre 2015 – La Ville de Brossard est heureuse d'annoncer le début des consultations publiques entourant la construction d'un futur centre multifonctionnel axé sur les activités aquatiques. Ce projet structurant figure dans les orientations de développement de la Ville depuis plusieurs années déjà et permettra de bonifier considérablement l'offre de services aux citoyens.

Ce futur centre vise à répondre aux demandes de tous les types de clientèles (jeunes, familles, sportifs, aînés et personnes à mobilité réduite). Les piscines actuellement situées dans les écoles secondaires Antoine-Brossard et Lucille-Teasdale ne suffisent plus à subvenir aux besoins sans cesse croissants. Leurs fermetures fréquentes en raison de problèmes mécaniques, entre autres, compromettent la tenue des activités de la Ville.

« Il s'agit de l'un des plus importants projets d'infrastructure de l'histoire de Brossard. Les commentaires et les préoccupations que nous recueillerons contribueront à faire évoluer le concept afin que ce dernier puisse répondre le plus adéquatement possible aux attentes de la population. Nous ne pouvons aller de l'avant sans consultation », a indiqué le maire de Brossard, Paul Leduc.

Le site du parc Poly-aréna, soit le terrain situé entre l'aréna Michel-Normandin et l'école secondaire Antoine-Brossard, sur le boulevard de Rome, a été identifié. La Ville entrevoit commencer la construction d'ici 2017 et l'ouverture au public en 2019.

La Ville a récemment déposé une demande de subvention auprès du ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche à l'intérieur du *Programme de soutien aux installations sportives et récréatives* - phase III dans le cadre de ce projet, dont l'investissement est estimé à ce jour à près de 45 millions \$.

Consultations publiques

La Ville veut obtenir l'opinion des citoyens à l'égard de ce futur centre. Une section complète dédiée à ce dossier sur le site internet de la Ville et une page Facebook sont présentement accessibles. Un sondage en ligne sera disponible fin septembre et deux soirées de consultation publique, prévues les 13 et 15 octobre prochain, au centre socioculturel, figurent parmi les moyens de consultation et d'information qui seront déployés.

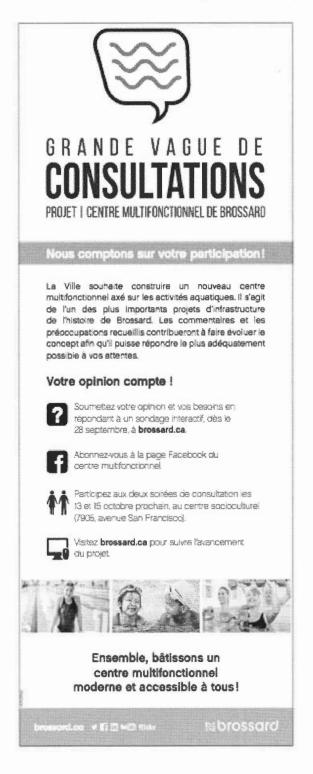
Pour obtenir de plus amples renseignements (foire aux questions, état d'avancement, etc.), visitez **brossard.ca**.

- 30 -

Source : Direction des communications Ville de Brossard 450 923-6311

torospard ca

Publicité diffusée dans les hebdomadaires régionaux (23 septembre 2015)



Affiche et publicité diffusée dans les hebdomadaires régionaux (7 octobre 2015)



GRANDE VAGUE DE CONSULTATIONS

PROJET | CENTRE MULTIFONCTIONNEL DE BROSSARD

Nous comptons sur votre participation!

La Ville souhaite construire un nouveau centre multifonctionnel axé sur les activités aquatiques. Il s'agit de l'un des plus importants projets d'infrastructure de l'histoire de Brossard. Les commentaires et les préoccupations recueillis contribueront à faire évoluer le concept afin qu'il puisse répondre le plus adéquatement possible à vos attentes.

PARTICIPEZ AUX DEUX Soirées portes ouvertes

QUAND: 13 ET 15 OCTOBRE

LIEU: CENTRE SOCIOCULTUREL 7905, AVENUE SAN FRANCISCO

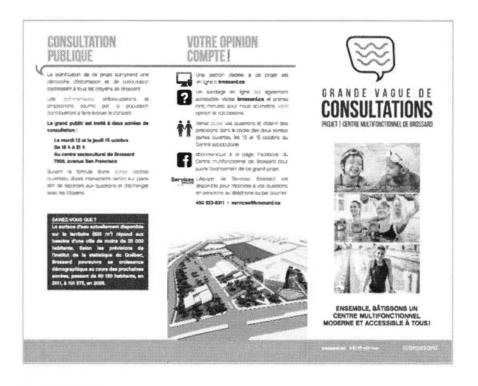


ENSEMBLE, BÂTISSONS UN CENTRE MULTIFONCTIONNEL MODERNE ET ACCESSIBLE À TOUS!

orespard.co ≠ 🖬 🖾 🖦 (Nd)

rubrossard.

Dépliant distribué par la poste aux résidents de Brossard (recto verso)





nibrossard

Formulaire de présentation des avis utilisé lors des rencontres



VOTRE O	PINION COMPTE!
Les commentaires et les préoccupations recueills contribueront à faire évoluer le concept afin qu'il puisse répondre le plus aidequatement possible à vos attentes.	Princin:
	Non:
	Télachore.
Veuillez remplir de formulaire afin que nous	Mineral come
pulasions communiquer avec vous et répondre à vos questions.	Adresse Pour tous ader a meux recondre a vos become veulles reconered entre No. Oniques AGD:
	Re-
	Mile: Code Pode:
entlantitus terministrativas tai	

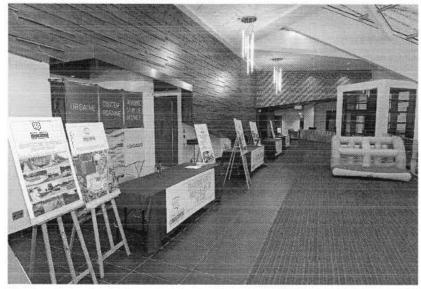
brossard.ca ≠ \$1 @ +© files

ANNEXE 3 : PHOTOS DE L'ORGANISATION DE LA SALLE À L'OCCASION DES RENCONTRES PORTES OUVERTES

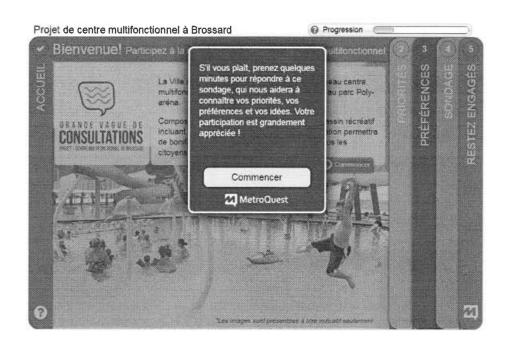




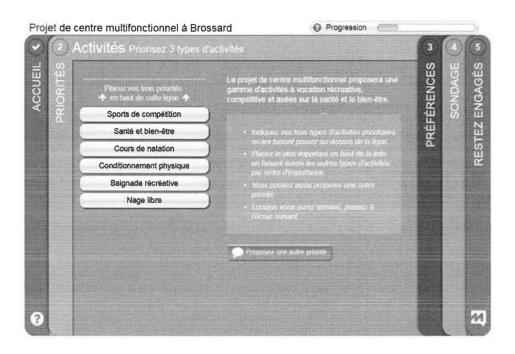




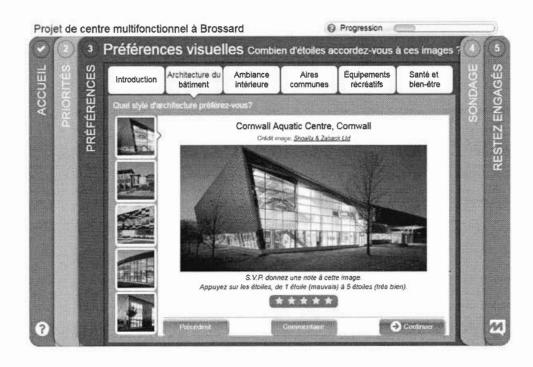
ANNEXE 4 : APERÇU DU SONDAGE EN LIGNE

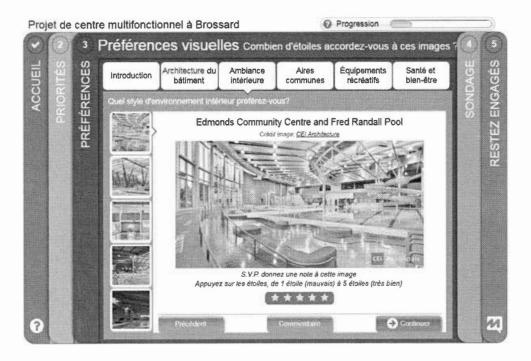








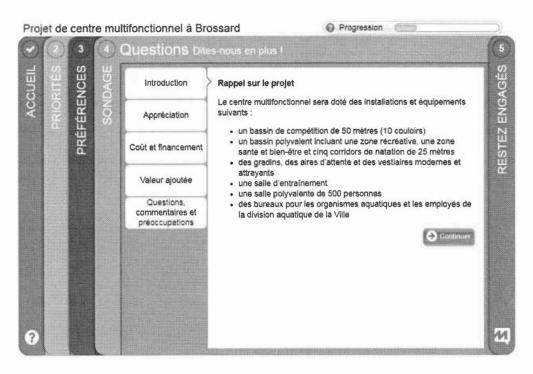


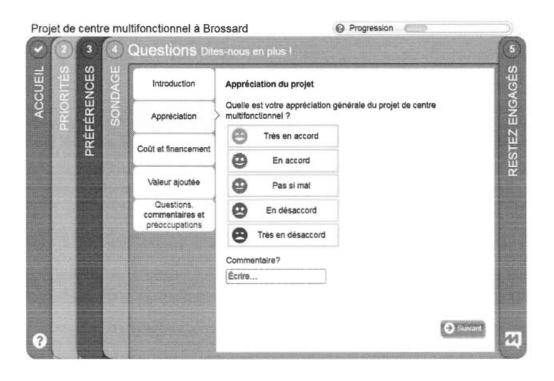


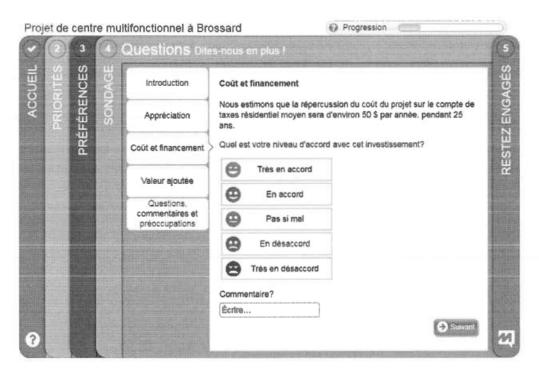


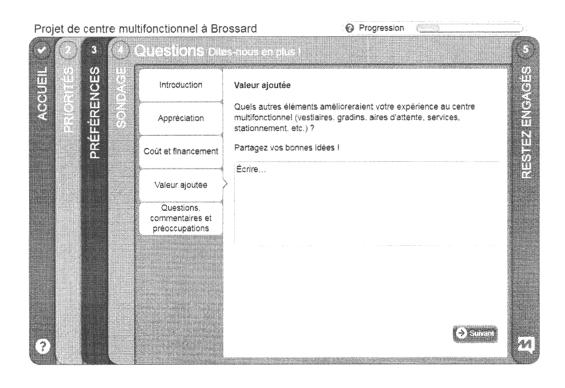


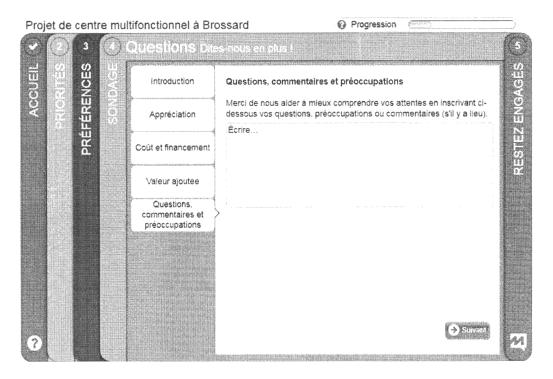


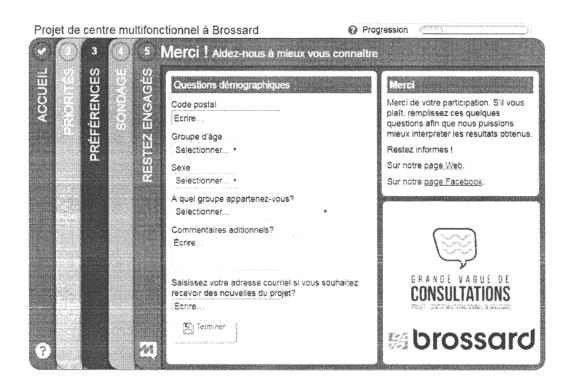












ANNEXE 5 : SOURCES DOCUMENTAIRES DE LA RECHERCHE

Journal de terrain (ci-joint)

Courriels professionnels envoyés dans le logiciel Outlook (archives)

Proposition de mandat préliminaire (document PDF)

Plan intégré de communication et de relations citoyennes (document PowerPoint)

Cartographie des parties prenantes (document PDF)

Notes de préparation – préparation en vue des rencontres portes ouvertes (document Word)

Document interne de fiches d'information sur le projet (document Word)

Tableau d'échéancier – suivi de la démarche d'information et de consultation (document Word)

Faits saillants de rencontre (documents Word)

- Rencontres portes ouvertes avec les riverains
- Rencontre avec la Commission scolaire Marie-Victorin
- Rencontre avec les clubs aquatiques
- Rencontre avec les utilisateurs du parc Poly-aréna
- Rencontre avec l'Association de soccer de Brossard
- Rencontre avec les organismes communautaires du centre communautaire George-Henri Brossard
- Rencontre portes ouvertes du 13 octobre 2015
- Rencontre portes ouvertes du 15 octobre 2015

Bilan des interventions du 30 octobre 2015 (document PowerPoint)

Rapport final (format PDF)

Entretien de validation écologique enregistré avec l'ingénieure gestionnaire du projet (réalisé le 16 mars 2018)

Entretien de validation écologique enregistré avec la directrice générale adjointe – Développement (réalisé le 23 mars 2018)

Entretien de validation écologique enregistré avec le chef de la division aquatique (réalisé le 29 mars 2018)

Entretien de validation écologique enregistré avec le directeur des Communications (réalisé le 6 avril 2018)

Entretien de validation écologique enregistré avec la directrice du Génie (réalisé le 13 avril 2018)

ANNEXE 6: FORMULAIRE D'APPROBATION ORGANISATIONNELLE

UQÀM Université du Québec à Montréal

Formulaire d'approbation organisationnelle

Titre du projet de recherche : Regard en coulisse d'une démarche de participation

citoyenne : le cas du centre multifonctionnel de

Brossard

Nom de l'étudiante-chercheure : Jacinthe Gouin

Programme d'études: Maîtrise en communication (3479)

Nom et coordonnées de la direction de recherche :

Stéphanie Yates

Département de communication sociale et

publique yates.stephanie@uqam.ca

(514) 987-3000 poste 2493

Nom de l'entreprise/organisme et de la division concernée (le cas échéant) :

Isabelle Mahy, codirectrice

Département de communication sociale et publique

mahy.isabelle@uqam.ca (514) 987-3000 poste 5070

Ville de Brossard

Direction générale adjointe - Développement

Description du projet et de ses objectifs

Le présent projet de recherche est réalisé à partir de l'analyse rétrospective d'une intervention menée à la Ville de Brossard, entre avril 2015 et octobre 2016, dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre d'une démarche de participation citoyenne entourant le projet de nouveau centre multifonctionnel de Brossard. La démarche, réalisée conjointement avec une équipe multidisciplinaire, visait à favoriser l'acceptabilité sociale du projet de construction d'un nouveau centre multifonctionnel axé sur les activités aquatiques.

Le début de l'intervention visée par le présent projet de recherche coïncidait avec le moment de l'embauche à contrat de Jacinthe Gouin, à titre de conseillère stratégique – Relations citoyennes. Le lien d'emploi a favorisé une immersion en profondeur dans le milieu. C'est en cours de réalisation de ce projet, au courant de l'automne 2015, qu'a émergé l'idée d'orienter le mémoire de maîtrise de la chercheure sur cette intervention. L'objectif de la recherche est d'analyser et de comprendre la manière dont les approches de participation citoyenne engendrent un changement dans les pratiques de conduite des grands projets en contexte municipal.

L'analyse, menée de façon rétrospective, portera sur la trajectoire d'un groupe de six participants, qui étaient des employés de l'organisation directement concernés par la conduite du projet de nouveau centre multifonctionnel de Brossard. Ces participants ont été impliqués tout au long de la planification et la réalisation de la démarche d'information et de consultation. Le mémoire sera basé en grande partie sur un journal de terrain rédigé par la chercheure (contenant des notes qui rendent compte des évènements, des situations observées et de la nature des interactions), ainsi que différents documents d'archives.

À la suite de l'analyse, les participants seront appelés à participer à un processus de « validation écologique ». Cet exercice, qui prendra la forme d'entretiens individuels enregistrés (audio seulement) de 60 à 90 minutes, consiste à permettre aux participants de commenter et de valider l'interprétation de certaines situations qui sont survenues pendant la conduite du projet, avant la soumission finale du mémoire de recherche.

Par les résultats de la recherche, Jacinthe Gouin espère contribuer à l'avancement des connaissances sur la participation citoyenne en contexte municipal et sur l'acceptabilité sociale des grands projets.

Accès aux données et aux participants

Dans le cadre du projet de recherche intitulé *Regard en coulisse d'une démarche de participation citoyenne : le cas du centre multifonctionnel de Brossard*, la Ville de Brossard consent à :

- 1) Donner accès aux documents d'archives, tels que des présentations que Jacinthe Gouin a préparées, des outils de planification de la démarche de participation citoyenne, des outils d'accompagnement des professionnels, ainsi que des rapports qui ont été déposés à l'équipe de projet, à la direction générale et aux élus de la Ville. Il est à noter que la chercheure a déjà signé une entente de confidentialité avec la direction des Services juridiques autorisant l'utilisation de ces documents, à la suite d'une demande d'accès à l'information formulée en bonne et due forme, cosignée par Annie Fontaine, directrice générale adjointe Développement et Jacinthe Gouin, le 30 juin 2016. (pièce jointe) Les documents d'archives en question ne seront pas diffusés ou annexés au mémoire de recherche.
- 2) Autoriser le recrutement des participants, c'est-à-dire les membres de l'organisation qui ont été directement concernés (6) par la gestion du projet de nouveau centre multifonctionnel : la directrice générale adjointe Développement, la directrice du Génie (a quitté l'organisation), la gestionnaire du projet (a quitté l'organisation), la directrice du Loisir, Culture et Vie communautaire, le chef de division aquatique et le directeur des Communications. Les participants seront invités à signer un formulaire de consentement individuel, qui assurera que ces derniers consentent à ce que Jacinthe Gouin utilise les données recueillies dans le journal de terrain (en phase préliminaire de la recherche) pour l'analyse des données nécessaire à la rédaction du mémoire, et qui précisera clairement toutes les modalités de la participation à la recherche (objectifs de la recherche, nature et durée de la participation, confidentialité).

Même si l'essentiel de leur contribution au projet de recherche s'est déroulé pendant l'intervention entre avril 2015 et octobre 2016, et que son déroulement a déjà été consigné dans le journal de terrain de la chercheure, les participants seront invités, en fin de parcours, à participer à un processus de « validation écologique » de l'analyse produite par Jacinthe Gouin. Cet exercice, qui prend la forme d'entretiens individuels enregistrés (audio seulement) de 60 à 90 minutes qui seront réalisés à l'automne 2017, consiste à permettre aux participants de commenter et de valider l'interprétation de certaines situations qui sont survenues pendant la conduite du projet, avant la soumission finale du mémoire de recherche. La participation à cette tâche est faite sur une base volontaire et demeure facultative. Ces entretiens seront enregistrés à des fins de références ultérieures (à l'usage exclusif de la chercheure) et ne donneront pas lieu à la production de verbatim. Pour terminer, rappelons que la recherche (et le processus de validation décrit ci-haut) n'a pas pour but de récolter des informations sur l'expérience personnelle des participants (pensées et opinions). Elle est plutôt basée sur les observations de la chercheure sur un processus organisationnel.

Approbation organisationnelle

La Ville de Brossard confirme qu'elle détient l'autorité compétente afin d'octroyer cette autorisation. La Ville de Brossard confirme que les données auxquelles elle donne accès à Jacinthe Gouin pourront être utilisées à des fins de recherche.

En acceptant que certains de ses employés.ées et anciens employés.ées participent à cette étude, la Ville de Brossard s'engage également à ce que la participation –ou non– à l'étude et/ou les résultats qui découleront de celle-ci n'entraineront aucune conséquence administrative pour ces employés.ées et anciens employés.ées. En contrepartie, Jacinthe Gouin s'engage à signer des formulaires de consentement individuels avec lesdits employés.ées et anciens employés.ées, pour s'assurer qu'ils consentent à ce que Jacinthe Gouin utilise les données recueillies dans le journal de terrain (en phase préliminaire de la recherche) pour l'analyse des données nécessaire à la rédaction du mémoire, et qu'ils comprennent et acceptent toutes les modalités de la participation à la recherche, notamment la participation au processus de validation écologique.

De plus, Jacinthe Gouin s'engage à discuter avec la Ville de Brossard des modalités de diffusion du mémoire de recherche, une fois accepté (publication du mémoire sur le site Archipel, production de résumés, d'articles scientifiques, de collaboration à des ouvrages collectifs et de présentations publiques).

Jacinthe Gouin s'engage à garder confidentielles toutes les informations obtenues dans le cadre de cette recherche. Elle s'engage à protéger l'anonymat des répondants dans la mesure de ce qui est prévu dans le protocole de recherche soumis par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de la faculté de communication, de la faculté des arts et de la faculté de sciences politique et droit (CERPE2) de l'Université du Québec à Montréal.

Je, HANGE FON	TAINE , au nom de la Ville de Brossard
appuie la démarche de Jacinth	e Gouin.
/	
Signature:	301-06-27
Nom, prénom : FUNTAU	NE ANNIE
Titre et adresse complète :	DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE DÉVELOPPEMENT
VILLE DE BROSSAI	()
2001 BOOL DE ROME	BROSSARD (2C 24W 3K5
Je, Jacinthe Gouin, m'engage à	respecter ce qui est convenu entre les parties en présence
Signature :	2017 06 27
Nom, prénom :	Gouin, Jacinthe
Titre et adresse complète :	Étudiante à la maîtrise en communication
	Conseillère stratégique – Relations citoyennes
	4560, rue Bosco, Brossard (Québec) [4Z 0L9

ANNEXE 7: PRÉSENTATION DES CATÉGORIES D'ANALYSE

Note: le tableau présenté ci-dessous reproduit les nœuds créés lors de l'analyse du journal de terrain et des sources documentaires dans le logiciel Nvivo. Il exclut toutefois les opérations de codage des entretiens de validation écologique, qui ont été réintroduites au corpus dans un deuxième temps.

Catégories principales	Catégorie (nœuds parents)	Sous-catégorie (nœuds enfants)	Nombre de références encodées
Transformation dans les pratiques de gestion de projet	Présentation du projet aux citoyens	Participation ancrée dans la réalisation du projet	21
		Communication axée sur l'information et la promotion de la participation	23
		Expression de la justification et de la vocation du projet	10
		Production d'une information complète, accessible et illustration du projet	23
		Échéancier, budget et autres ressources	26
	Rapport à l'environnement social pour les gestionnaires de projet	Compréhension globale du projet (en lien avec l'environnement)	9
		Anticipation et écoute des préoccupations	29
		Prise en compte de la dimension historique du projet (présence dans l'espace public)	17
		Réflexion sur l'expérience de participation du citoyen	34

Catégories principales	Catégorie (nœuds parents)	Sous-catégorie (nœuds enfants)	Nombre de références encodées
dans les pratiques de gestion de	Intégration de nouvelles méthodes de collecte des avis et d'évaluation	Relation directe avec le citoyen	24
		Approche mixte (qualitative et quantitative)	17
		Consultation en ligne	12
Travail d'intervenante – Mise en œuvre du changement Changements durables dans les pratiques de gestion de projet		Processus en U	13
	ent de l'équipe	Préparation à l'intervention	14
	de projet	Liaison avec la direction générale et les décideurs politiques	46
		Intervention – animation – réflexion collective	53
		Formalisation	20
	Reconnaissance de la démarche d'information et de consultation du complexe aquatique	13	
	gestion de projet	Institutionnalisation des pratiques de participation	8
		Limites du mandat	12

ANNEXE 8: FORMULAIRE DE CONSENTEMENT (VIERGE)

UQÀM Université du Québec à Montréal

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre du projet de recherche

Regard en coulisse d'une démarche de participation citoyenne : le cas du centre multifonctionnel de Brossard

Étudiant-chercheur

Jacinthe Gouin, étudiante à la maîtrise en communication (3479)

Direction de recherche

Stéphanie Yates, directrice Département de communication sociale et publique yates.stephanie@uqam.ca (514) 987-3000 poste 2493 Isabelle Mahy, codirectrice Département de communication sociale et publique mahy.isabelle@uqam.ca (514) 987-3000 poste 5070

Préambule

Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique une intervention en milieu organisationnel. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.

Ce formulaire de consentement vous explique le but de cette étude, les procédures, les avantages, les risques et inconvénients, de même que les personnes avec qui communiquer au besoin.

Le présent formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles.

Description du projet et de ses objectifs

Le présent projet de recherche est réalisé à partir de l'analyse rétrospective d'une intervention menée à la Ville de Brossard par Jacinthe Gouin, entre avril 2015 et octobre 2016, dans le cadre de la planification et de la mise en œuvre d'une démarche de participation citoyenne entourant le projet de nouveau centre multifonctionnel de Brossard. La démarche, réalisée conjointement avec une équipe multidisciplinaire, visait à favoriser l'acceptabilité sociale du projet de construction d'un nouveau centre multifonctionnel axé sur les activités aquatiques.

Le début de l'intervention visée par le projet de recherche coïncidait avec le moment de l'embauche à contrat de Jacinthe Gouin, à titre de conseillère stratégique – Relations citoyennes. Le lien d'emploi a favorisé une immersion en profondeur dans le milieu. C'est en cours de route, au courant de l'automne 2015, qu'a émergé l'idée d'orienter le mémoire de maîtrise de la chercheure sur cette intervention.

L'objectif de la recherche est d'analyser et de comprendre la manière dont les approches de participation citoyenne engendrent un changement dans les pratiques de conduite des grands projets en contexte municipal. L'analyse, menée de façon rétrospective, portera sur la trajectoire d'un groupe de six participants, qui étaient des employés de l'organisation directement concernés par la conduite du projet de nouveau centre multifonctionnel de Brossard. Ces participants ont été impliqués tout au long de la planification et la réalisation de la démarche d'information et de consultation. Le mémoire sera basé en grande partie sur un journal de terrain rédigé par la chercheure

(contenant des notes qui rendent compte des évènements, des situations observées et de la nature des interactions), ainsi que différents documents d'archives. Dans un deuxième temps, les participants seront appelés à participer, à l'issue de l'analyse, à un processus de « validation écologique » de celle-ci. Cet exercice, qui prend la forme d'entretiens individuels de 60 à 90 minutes, lesquels seront réalisés à l'automne 2017, consiste à inviter les participants à commenter et à valider l'interprétation de certaines situations survenues pendant la conduite du projet. Ces entretiens seront enregistrés (audio seulement) à des fins de références ultérieures (à l'usage exclusif de la chercheure) et ne donneront pas lieu à la production de verbatim.

Par les résultats de la recherche, Jacinthe Gouin espère contribuer à l'avancement des connaissances sur la participation citoyenne en contexte municipal et sur l'acceptabilité sociale des grands projets.

Nature et durée de votre participation

Tout d'abord, il importe de souligner que la Ville de Brossard a signé, avec Jacinthe Gouin, un formulaire d'approbation organisationnelle nous autorisant à réaliser la recherche et à communiquer avec vous pour vous inviter à participer à cette recherche.

L'essentiel de votre contribution au projet de recherche s'est déroulé pendant l'intervention entre avril 2015 et octobre 2016, et son déroulement a déjà été consigné dans le journal de terrain. En signant le présent formulaire, vous consentez à ce que Jacinthe Gouin utilise les données recueillies dans le journal de terrain (en phase préliminaire de la recherche) pour l'analyse des données nécessaire à la rédaction du mémoire.

Dans notre analyse, nous allons également effectuer un retour sur des documents d'archives, tels que des présentations que nous avons préparées, des outils de planification de la démarche de participation citoyenne (ex. proposition de mandat, exercice collaboratif de cartographie des parties prenantes), des outils d'accompagnement des professionnels (ex. aide-mémoires) et des rapports qui ont été déposés à l'équipe de projet, à la direction générale et aux élus de la Ville. Il est à noter que nous avons déjà signé une entente de confidentialité avec la direction des Services juridiques quant à l'utilisation de ces documents, à la suite d'une demande d'accès à l'information faite en mai 2016 et signée le 30 juin 2016.

Nous vous invitons en outre à participer à un processus de « validation écologique » de l'analyse produite par la chercheure. Cet exercice, prévu en fin de parcours, prendrait la forme d'entretiens individuels de 60 à 90 minutes et qui seront réalisés à l'automne 2017, consiste à permettre aux participants de commenter et de valider l'interprétation de certaines situations qui sont survenues pendant la conduite du projet. Ces entretiens seront enregistrés (audio seulement) à des fins de références ultérieures (à l'usage exclusif de la chercheure) et ne donneront pas lieu à la production de verbatim. La participation à cette tâche est faite sur une base volontaire et demeure facultative. Pour terminer, rappelons le caractère non intrusif de la recherche, qui est surtout basée sur les observations de la chercheure sur un processus organisationnel (et non pas sur l'expérience personnelle de chaque participant).

Avantages liés à la participation

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages concrets à participer à cette étude. Toutefois, vous contribuez à l'avancement des connaissances sur la participation citoyenne en contexte municipal et sur l'acceptabilité sociale des grands projets. De plus, le processus de « validation écologique » décrit ci-haut pourrait constituer une occasion de faire un retour réflexif sur le projet de centre multifonctionnel et de fournir de nouvelles avenues de réflexion à la chercheure.

Risques liés à la participation

Nous considérons que le projet est exempt de risques (ex. malaises physiques ou psychologiques, répercussions négatives, représailles de toutes sortes) pour les participants, dans la mesure où (1) la recherche ne fait pas appel à l'expérience personnelle des participants (pensées et opinions) et (2) l'intervention est autorisée par les représentants de la Ville de Brossard dans le cadre d'un formulaire d'approbation organisationnelle. Toutefois, la

chercheure considèrera tout inconfort exprimé de votre part avec le plus grand sérieux, s'il y a lieu. Si un participant souhaite, pour une quelconque raison et à quelconque moment de la recherche, se retirer du projet, la chercheure s'assurera que les informations concernant ce participant et permettant de l'identifier soient retirées du mémoire de recherche (analyse, journal de terrain, etc.).

Confidentialité

La recherche tend vers l'anonymat par différents moyens, sans toutefois garantir une parfaite confidentialité. Nous allons, par exemple, retirer votre nom et votre prénom du journal de terrain et du mémoire de recherche final. Mais étant donné la nature de la recherche, les titres de fonction seront conservés (ex. Directrice du Génie). En effet, nous estimons que retirer toute mention des titres de fonction des participants à l'intervention nuirait aux possibilités d'analyse des données et à la réponse aux questions de recherche. Il se pourrait donc que les participants soient reconnaissables par les autres membres de l'organisation.

Soulignons toutefois le caractère non intrusif de la démarche, qui ne fait pas appel à l'expérience personnelle (pensées et opinions) des participants, mais plutôt à l'observation et l'interprétation de la chercheure. Aucun renseignement personnel n'est recueilli, hormis le nom et la fonction des participants, ainsi que des données sur leur intervention en contexte professionnel. De plus, le risque de préjudice associé à l'identification des participants est faible, étant donné la collaboration de la Ville de Brossard à cette recherche.

Les documents originaux (journal de terrain non dépersonnalisé, documents d'archives, notes et enregistrements des entretiens de validation) qui contiennent des informations personnelles (noms et prénoms) ne seront connus que de l'étudiante-chercheure. L'ensemble de ces documents sera détruit deux ans après la dernière communication scientifique.

Participation volontaire et retrait

Votre participation est entièrement libre et volontaire. Vous pouvez refuser de participer ou vous retirer en tout temps sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de l'étude, vous n'avez qu'à aviser Jacinthe Gouin verbalement; toutes les données vous concernant seront détruites.

Indemnité compensatoire

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

Des questions sur le projet?

Pour toute question additionnelle sur le projet et sur votre participation, vous pouvez communiquer avec les responsables du projet :

Stéphanie Yates, directrice Département de communication sociale et publique yates.stephanie@uqam.ca (514) 987-3000 poste 2493 Isabelle Mahy, codirectrice Département de communication sociale et publique mahy.isabelle@uqam.ca (514) 987-3000 poste 5070 Jacinthe Gouin, chercheure principale Conseillère stratégique – Relations citoyennes jacinthe.gouin@brossard.ca (514) 244-4192

Des questions sur vos droits? Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains de la faculté de communication, de la faculté des arts et de la faculté de sciences politique et droit (LERPE2) a approuvé ie projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la coordination du CERPE2 : Caroline Vrignaud, (514) 987-3000, poste 6188, vrignaud.caroline@uqam.ca.

Remerciements

Votre collaboration est essentielle à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier.

Consentement

Je déclare avoir lu et compris le présent projet, la nature et l'ampleur de ma participation, ainsi que les risques et les inconvénients auxquels je m'expose tels que présentés dans le présent formulaire. J'ai eu l'occasion de poser toutes les questions concernant les différents aspects de l'étude et de recevoir des réponses à ma satisfaction.

Je consens à ce que Jacinthe Gouin utilise les données recueillies dans le journal de terrain (en phase préliminaire de la recherche) pour l'analyse des données nécessaire à la rédaction du mémoire et à ce que celle-ci m'invite à participer à un processus de « validation écologique » de l'analyse produite.

Je, soussigné(e), accepte volontairement de participer à cette étude. Je peux me retirer en tout temps sans préjudice d'aucune sorte. Je certifie qu'on m'a laissé le temps voulu pour prendre ma décision.

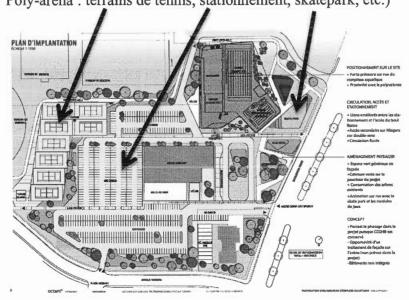
Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.				
Prénom Nom				
Signature	Date			
Engagement du chercheur				
Je, soussigné(e) certifie				
(a) avoir expliqué au signataire les termes d à cet égard;	u présent formulaire; (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées			
(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à recherche décrit ci-dessus;	tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de			
(d) que je lui remettrai une copie signée et c	atée du présent formulaire.			
Prénom Nom				
Signature	Date			

ANNEXE 9: VUE AÉRIENNE ET PLAN D'IMPLANTATION

Vue aérienne découlant du préconcept de 2015 (volume du complexe aquatique représenté à droite)



Plan d'implantation découlant du préconcept de 2015 (complexe aquatique, en haut à droite, et autres réaménagements prévus dans le parc Poly-aréna : terrains de tennis, stationnement, skatepark, etc.)



JOURNAL DE TERRAIN

Nous avons basé notre mémoire de recherche-intervention en grande partie sur notre journal de terrain, qui est « à la fois aide-mémoire, plan dépositoire des instants et actions, relations, imprévus, et par son examen, générateur de connaissances » (Guide pour les types de mémoires en communication, 2008, p. 6). Notre journal de terrain a été reconstitué après l'intervention, à partir de plusieurs sources dispersées. Nous avons réussi à produire un journal détaillé et à documenter chacune des actions en puisant dans l'ensemble des notes personnelles, outils de planifications, courriels, comptes-rendus de rencontres et outils de suivis que nous avions méticuleusement conservés.

7 avril 2015

Entrée en fonction à la Ville de Brossard. Élaboration d'une proposition de mandat préliminaire à partir des quelques informations fournies par la gestionnaire du projet (Génie). À faire valider par la direction générale en vue de la préparation d'une rencontre de démarrage prévue 23 avril.

Volonté de se donner un outil (la proposition de mandat) pour clarifier mon rôle et construire une vision commune de la démarche de participation publique avec l'équipe de projet.

La direction du Génie m'informe qu'organiser une démarche de participation publique est une demande des élus formulée à l'occasion du comité de planification tenu le 10 janvier 2015. Les élus ont exprimé que des riverains du futur complexe se plaignaient déjà de problématiques de circulation dans le secteur. Ils désirent aussi que les principaux utilisateurs soient consultés. Idéalement, la démarche serait terminée avant l'été 2015.

8 avril 2015

Convocation d'une rencontre exploratoire sur le projet de complexe aquatique avec l'ingénieure gestionnaire du projet et le chef de division aquatique (prévue le 15 avril).

J'apprends par courriel que les directeurs des professionnels convoqués ainsi que le directeur des Communications souhaitent participer à la rencontre. C'est l'ingénieure gestionnaire du projet qui m'informe de cette réalité. J'ajuste la rencontre et la replanifie au 23 avril.

Je suis surprise et je sens une levée de boucliers; une résistance des directions impliquées?

23 avril 2015

Rencontre de démarrage. Présentation PowerPoint résumant l'approche de relations citoyennes et le programme de participation publique préliminaire.

La réalisation du programme de participation requiert une mobilisation très intense de l'équipe de projet en mai 2015 en vue des activités d'information et de consultation souhaitées en juin 2015. Une prochaine rencontre est planifiée afin que chacun puisse se prononcer sur sa capacité de se mobiliser à cette période.

Doute quant à la capacité de se mobiliser en mai et de réaliser le programme de participation publique avant la période estivale.

23 avril 2015

Sondage en ligne : rencontre téléphonique avec un fournisseur externe afin de discuter la possibilité de créer un sondage en ligne.

A permis d'évaluer le processus de conception d'un tel sondage, les coûts et les fonctions offertes. Les coûts sont élevés (14 500 \$) pour un sondage en anglais et en français, mais le format du sondage est simple et amusant, en plus de miser sur les images. L'idée d'avoir un sondage attrayant, selon moi, est susceptible d'encourager la participation de la population de Brossard, plus particulièrement les jeunes familles et autres personnes qui n'auront pas la disponibilité requise pour participer à une des rencontres de consultation organisées. Ce type de sondage est formaté pour être complété sur une tablette électronique, ce qui permet d'envisager des innovations intéressantes, comme former une escouade d'agents de sondages qui vont vers les citoyens afin de les encourager à participer en ligne.

Je suis enthousiaste face à ce type de sondage, mais je n'ai jamais eu l'occasion d'intégrer de la participation en ligne à une démarche d'information et de consultation. Aussi, je suis consciente que cette plateforme représente une innovation pour la Ville et que mes collègues de l'équipe de projet ont du mal, a priori, a bien comprendre de quoi il s'agit et quelle en serait la valeur ajoutée. J'anticipe aussi des questionnements de la part de la direction générale et des élus, concernant la pertinence, les coûts et la sécurité (risques de fraude) de cette plateforme.

27 avril 2015

Constitution d'une revue de presse des projets de complexes aquatiques de Boucherville, Granby et Lévis.

Cette revue permet de reconstituer le cheminement des projets similaires au nôtre dans les municipalités de Boucherville, Granby et Lévis. Les membres de l'équipe de projet voudraient s'inspirer de l'approche de communication et de consultation de Granby. Ils souhaitent aussi éviter de reproduire l'expérience du projet de Boucherville, qui a suscité une opposition citoyenne (signature du registre du règlement d'emprunt). Des faits saillants de cette revue de presse sont produits. Cet exercice me permet de bien comprendre l'enjeu principal d'acceptabilité sociale d'un tel projet : les coûts et le financement du projet qui ont un impact sur le compte de taxes des citoyens.

Je comprends que la principale crainte de la direction générale, des élus et des membres de l'équipe de projet est de vivre une opposition massive au projet à l'occasion de la signature du registre contre le règlement d'emprunt.

4 mai 2015

Rencontre de suivi de la rencontre de démarrage du 23 avril. Retour sur le programme de participation publique préliminaire et la capacité de se mobiliser en mai 2015 en vue des activités d'information et de consultation prévue en juin 2015.

Même si l'équipe affirme pouvoir se mobiliser en mai 2015, deux enjeux sont identifiés :

- échéancier serré : peu de temps pour se préparer et fenêtre d'action réduite en juin en raison de l'arrivée de la période estivale et des vacances;
- approbation des premiers concepts architecturaux : une rencontre est prévue fin mai afin de recueillir les commentaires des membres (élus) du comité de planification. Il est donc impossible de finaliser des outils de communication avant cette étape;

Je suis mal à l'aise avec l'empressement de l'équipe de projet. Je le perçois comme une importante limite à mon mandat. Il me semble impossible de préparer une démarche de participation publique adéquate avant l'été, même si l'équipe affirme être disposée à le faire. Il me semble préférable de reporter la démarche à l'automne et de prendre l'été pour se préparer. Cependant, l'équipe du Génie semble empressée de réaliser la démarche afin de poursuivre l'avancement du projet.

6 mai 2015

Rencontre avec la directrice générale adjointe du Développement, la directrice du Génie, l'ingénieure gestionnaire du projet et la directrice adjointe de l'Urbanisme.

Breffage sur le volet ingénierie du projet. Examen des premiers concepts architecturaux (trois scénarios) produits par une firme externe mandatée par le Génie. Discussions sur l'échéancier du projet et sur la possibilité de reporter les activités d'information et de consultation à l'automne 2015. Entente sur l'idée de préparer une présentation sur ce sujet pour la direction générale. Rencontre prévue le 13 mai. Je dois préparer une diapositive présentant un nouvel échéancier de la démarche de participation publique.

Excellente nouvelle, cette idée de reporter la consultation à l'automne 2015

6 mai 2015

Sondage en ligne : suivi avec le fournisseur externe

Le sondage en ligne suscite l'enthousiasme de la part des collègues, mais puisque le fournisseur est basé en Colombie-Britannique et compte tenu de la *Politique de gestion contractuelle*, je devrai faire un appel d'intérêt au Québec afin d'identifier d'autres firmes pouvant offrir un service comparable.

Étant donné que la consultation est reportée à l'automne, j'ai plus de chances de réussir à intégrer un sondage en ligne, mais il faudra d'abord passer par un processus administratif. Je me demande si ça va être long et compliqué.

7 mai 2015

Rencontre de cartographie des parties prenantes avec les membres de l'équipe de projet. L'exercice débute par une présentation de l'exercice. L'objectif est d'identifier les parties prenantes du projet, de prioriser les groupes identifiés, de comprendre les réseaux d'influence et de bâtir un programme d'information et de consultation efficace. La cartographie produite sera par la suite transmise aux participants pour commentaires dans le but de la bonifier.

Premier exercice de cartographie pour les participants. Tous participent activement à la rencontre. L'exercice lance les discussions sur les risques et enjeux en matière d'acceptabilité sociale et permet de développer une vision commune de ces enjeux. L'exercice permet d'accéder aux savoirs et aux connaissances de chacun des participants, plus particulièrement. L'équipe du Loisir connaît personnellement plusieurs des parties prenantes identifiées et est en mesure d'anticiper leurs intérêts et

préoccupations. L'aspect collaboratif de l'exercice contribue à créer une dynamique d'équipe intéressante. Une session de travail spécifique avec la direction du Loisir est prévue pour affiner la réflexion concernant les groupes communautaires concernés.

Après des semaines à sentir de la résistance de la part de différents membres de l'équipe, l'exercice apporte une nouvelle dynamique.

8 mai 2015

Constitution d'une revue de presse du projet de complexe aquatique de Brossard.

J'apprends que le projet de complexe aquatique est connu du public depuis 2012. Plusieurs articles sont parus dans les médias locaux (hebdomadaires, télévision communautaire, etc.). Les clubs aquatiques ont à plusieurs reprises pris la parole dans l'espace public pour inciter la Ville à aller de l'avant avec ce projet. Je produis des faits saillants de cette revue de presse. Cela me permet de mieux comprendre l'historique du projet et les principales préoccupations traitées par les médias, qui sont le coût du projet, le financement du projet et le besoin criant de cette installation pour le développement des clubs aquatiques de Brossard (natation, plongeon et nage synchronisée). J'ai appris que ces groupes avaient d'ailleurs formé une Coalition des sports aquatiques de Brossard en 2009.

11 mai 2015

Élaboration d'une deuxième version de la proposition de mandat, avec un nouvel échéancier, incluant la liste des tâches à réaliser et des ressources nécessaires à la réalisation des activités d'information et de consultation.

Une matrice des rôles et des responsabilités est élaborée. Le but est de définir clairement les rôles entre les membres de l'équipe et notamment entre la direction des Communications et moi. Je veux démontrer ma compréhension et mon respect de la *Politique de communication* en vigueur.

15 mai 2015

Rencontre de travail sur la cartographie des parties prenantes spécifiques aux groupes communautaires, avec d'autres membres l'équipe de la direction du Loisir.

La rencontre a permis de faire ressortir l'importance de planifier des rencontres ciblées avec les groupes communautaires et les associations sportives présentes dans les différents locaux du parc Poly-aréna, dans lequel sera implanté le futur complexe aquatique. Ces groupes tiennent des activités dans le centre communautaire George-Henri-Brossard et dans les locaux (bureaux et entrepôts) situés dans l'aréna Michel-

Normandin. Une session de travail spécifique sur la cartographie des groupes et communautés culturelles doit être organisée un des membres de l'équipe.

19 mai 2015

Recherche dans les archives du conseil municipal. Demande faite à la direction des Services juridiques afin de relever toutes les questions adressées au conseil par des citoyens concernant le projet de complexe aquatique depuis 2012.

Cette recherche a permis de faire ressortir différentes interventions de citoyens. À l'occasion de l'assemblée du 13 juin 2012, un citoyen a demandé des nouvelles du projet (obtention de la subvention) et a déposé une pétition de 3 500 noms appuyant les efforts du conseil sur le projet de construction d'un complexe aquatique. Cette pétition avait été initiée par la Coalition des sports aquatiques de Brossard formée en 2009.

Cet exercice de recherche m'a aidée à raffiner ma cartographie des parties prenantes et de mieux comprendre le type de préoccupations exposées au conseil municipal par des citoyens. De plus, j'ai réalisé qu'il faudrait à tout prix rencontrer les clubs aquatiques de façon ciblée lors de la démarche d'information et de consultation à venir.

19 mai 2015

Début de l'élaboration des messages reliés au projet.

Ces messages sont élaborés en fonction des préoccupations identifiées dans la cartographie des parties prenantes et dans l'étude des revues de presse sur des projets similaires (Boucherville, Granby, etc.).

20 mai 2015

Rencontre de travail spécifique pour la cartographie des groupes et communautés culturelles.

La rencontre a permis d'identifier les principales associations de communautés culturelles reconnues par la Ville de Brossard.

25 mai 2015

Sondage en ligne : début de l'élaboration d'un appel d'intérêt concernant la conception d'un sondage en ligne

L'exercice permet de bien cadrer l'objectif du sondage en ligne et vise à identifier des firmes québécoises qui pourraient offrir un service comparable à celui que j'avais identifié en Colombie-Britannique, dans le respect de la *Politique de gestion contractuelle*. L'appel décrit les besoins, par exemple :

- L'utilisation d'une application Web ayant déjà prouvé son efficacité.
- Le sondage doit permettre aux participants d'exprimer leurs préférences en lien avec différentes variantes et composantes d'un projet donné.
- La solution doit être disponible via les fureteurs Internet Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer et Safari, en plus d'être disponible via les téléphones et tablettes intelligents (iOS et Android).
- La solution doit permettre aux participants de voter sur des scénarios, de hiérarchiser des priorités, de donner une note à des idées, d'exprimer des préférences au niveau visuel et de placer des commentaires sur une carte géographique. Elle permet aussi de fournir des données démographiques, de rester en ligne avec la Ville et de rediffuser ou de transférer le lien URL qui mène à l'application (ou site) de consultation è partir des comptes Facebook, Twitter et LinkedIn de la Ville.
- Détecter les possibles fraudes ou abus du système.

C'est une bonne chose de faire ce processus, mais c'est malgré tout contraignant. Le processus nécessite plusieurs validations et prend trois ou quatre semaines, alors que la période des vacances estivales approche. Je ne peux commencer à travailler sur le sondage en ligne avant que tout le processus ait été réalisé. Incertitude. Je ne sais pas trop avec quelle firme je vais finalement travailler. À la suite du processus d'appel d'intérêt, je devrai analyser les propositions reçues et aller chercher une autre validation auprès de la direction générale et des élus du comité de planification.

27 mai 2015

Rencontre sur le programme fonctionnel et technique du projet de complexe aquatique. La direction du Génie présente trois différents scénarios du projet. Les trois scénarios ont des coûts et des envergures différents. L'équipe du Génie doit présenter ces trois scénarios au comité de planification (élus) le 30 juin 2015. La direction générale adjointe — Développement demande à la direction du Génie de produire des analyses et de déterminer un scénario préférable aux autres.

J'assiste à la rencontre et je tente de voir dans quelle mesure les trois scénarios pourraient être soumis à la population dans le cadre de la démarche d'information et

de consultation. Dans les semaines qui suivent, l'équipe du Génie se rencontre à plusieurs reprises pour peaufiner son analyse et préparer la présentation du 30 juin. L'équipe du projet comprend mal l'intérêt de soumettre des scénarios à la population. La direction du Génie préfère identifier un scénario préférable et le présenter à la population dans le cadre de la démarche d'information et de consultation. Je me questionne, mais après discussion, je me rallie à cette idée qui correspond mieux à la réalité de l'organisation.

J'ai tenté de défendre l'idée de soumettre des scénarios de projet à la population. Déception de travailler autour d'un seul scénario. Crainte que la consultation soit moins attrayante et crédible aux yeux de la population.

27 mai 2015

Première rencontre avec la direction des Communications afin d'élaborer un plan de communication. Sujets discutés : Concept d'acceptabilité sociale, besoins relatifs aux communications sur le Web, identité visuelle du projet, promotion de la démarche d'information et de consultation, dates de lancement de la démarche, dates d'événements.

Des sessions de travail devront être organisées pour poursuivre l'élaboration du plan. Il semble non pertinent d'élaborer deux plans distincts : soit un plan de communication et un programme de participation publique. Il est proposé d'élaborer plutôt un plan intégré de communication et de relations citoyennes afin de faciliter la collaboration et la compréhension de tous.

Sentiment d'une incompréhension mutuelle sur l'approche de communication à adopter. J'ai l'impression que les membres de la direction des Communications voudraient « vendre » le projet avec des stratégies de promotion et de relations publiques (ex. publicité, porte-parole du projet, etc.), alors que je préfère une approche basée sur l'information, le dialogue avec les parties prenantes et la consultation.

3 juin 2015

Sondage en ligne : rencontre téléphonique avec deux professionnels de la Ville d'Ottawa ayant eu une expérience de sondage en ligne avec le fournisseur externe que nous avons identifié en Colombie-Britannique. Avons été mis en lien avec ces personnes grâce au réseau de contacts du chef de cabinet du maire de la Ville de Brossard.

Ils ont de très bons commentaires sur le sondage en ligne et sur le service à la clientèle reçu. Ils ont vanté sa facilité d'utilisation et le fait que le sondage en ligne

soit attrayant visuellement. La conversation a donné lieu à un partage d'expérience enrichissant. Conseils et réalités dont nous pouvons tirer profit :

- Beaucoup de travail de conception sera requis de la part de l'équipe de projet, qui devra aussi consacrer beaucoup de temps, à la fin, pour analyser les résultats reçus à la suite du sondage.
- La quantité et la qualité des résultats correspondent aux efforts réalisés pour faire circuler le sondage auprès de la population. Il faut privilégier l'utilisation des médias sociaux et demander aux participants et aux parties prenantes de rediffuser au maximum le lien.
- Les experts de la Ville d'Ottawa ont jugé que le retour sur investissement du sondage était grand, à la suite de l'analyse des résultats. Ils ont été impressionnés par la richesse des informations récoltées.
- Le sondage permet d'attirer une variété de participants, contrairement aux assemblées publiques qui attirent toujours le même public d'habitués et de personnes âgées.
- Selon eux, le sondage est idéal pour mener une consultation sur un projet de complexe aquatique et pour présenter différents scénarios de projets.
- Le sondage a été bien reçu par la population.
- Afin de faire la promotion du sondage, envisager un lancement et une invitation à participer en ligne via les médias sociaux. Attirer l'attention des médias sur l'application. Montrer l'outil à toutes les parties prenantes. Donner accès au sondage à l'hôtel de ville via des kiosques de consultation.

Le fait de pouvoir témoigner de l'expérience positive vécue par la Ville d'Ottawa est rassurant et permet d'argumenter pour la consultation en ligne auprès de l'équipe de projet de la direction générale.

8 juin 2015

Élaboration du plan intégré de communication et de relations citoyennes.

Le plan prend la forme d'une présentation PowerPoint, qui sera plus tard présentée aux autres membres de l'équipe du projet de complexe aquatique. Au programme de la démarche d'information et de consultation : lancement du projet, suivi de rencontres ciblées avec certains groupes, suivi de rencontres portes ouvertes offertes à l'ensemble de la population. En parallèle, création d'une page Facebook du projet et diffusion d'un sondage en ligne. Plusieurs stratégies et outils de communication sont

prévus pour faire connaître et promouvoir les activités d'information et de consultation.

15 juin 2015

Examen des réponses à l'appel d'intérêt diffusé au Québec pour la consultation en ligne et production d'un sommaire d'orientation justifiant la négociation directement avec le fournisseur que nous avions identifié en Colombie-Britannique.

À la suite de la diffusion de l'appel d'intérêt (entre le 29 mai et le 15 juin) le chef de service – Approvisionnement me donne le feu vert pour aller de l'avant avec la firme, car aucune proposition reçue ne répondait aux besoins exprimés dans l'appel d'intérêt.

Victoire! Mais espérons que la suite des étapes se déroulera rapidement afin que je puisse aller de l'avant avec la conception du sondage. La période estivale arrive à grands pas.

18 juin 2015

Rencontre de présentation du plan intégré de communication et de relations citoyennes à l'équipe du projet.

Présentation faite conjointement avec le directeur des Communications. Un partage de la présentation a été convenu à l'avance. Volonté de refléter ma collaboration avec la direction des Communications et de démontrer le respect de la *Politique de communication* en vigueur.

Sentiment de mobilisation de tous les partenaires. Enfin, nous avons un plan qui tient la route et nous pouvons réellement amorcer les préparatifs.

22 juin 2015

Rencontre de travail visant l'élaboration d'un document de fiches thématiques sur le projet, réalisé à partir des préoccupations ressorties à l'occasion de l'exercice de cartographie des parties prenantes.

L'objectif du document est de rassembler toutes les informations pertinentes sur le projet, de manière à pouvoir préparer l'ensemble des outils de communication et de consultation, et de pouvoir répondre aux questions des citoyens, des groupes rencontrés, des journalistes, des élus, etc. Au final, le document a 33 pages et décrit en détail tous les aspects du projet : justification, objectifs, mission, vocation, offre de service, étapes et échéancier du projet, coût et financement, impacts sur les activités

du parc Poly-aréna, travaux, qualité de vie des riverains, circulation, affluence et accès au site, environnement, etc. Une fois élaboré, ce document devra cheminer auprès de la direction générale et du cabinet du maire pour la validation de son contenu et des messages plus stratégiques qu'il contient.

L'élaboration de ce document demandera beaucoup de travail aux collaborateurs impliqués. J'espère que tous comprennent bien l'importance de ce niveau élevé de préparation.

30 juin 2015

Adoption du Plan intégré de communication et de relations citoyennes par le comité de planification (élus).

Les élus du comité de planification sont d'accord avec l'échéancier de la démarche d'information et de consultation proposé. Lancement du projet, suivi de rencontres ciblées avec certains groupes, suivi de rencontres portes ouvertes offertes à l'ensemble de la population. En parallèle, création d'une page Facebook du projet et diffusion d'un sondage en ligne.

Pour la première fois depuis le début de la planification du projet, je sens que j'ai un feu vert pour planifier et réaliser la démarche, avec la collaboration des directions impliquées. Cependant, cette approbation arrive tard, juste avant la période des vacances estivales, et je crains que la disponibilité des collaborateurs soit moins bonne.

8 juillet 2015

Session de travail avec l'équipe des Communications afin de discuter des besoins de communication sur le site Internet. Les pages Web doivent pouvoir contenir des galeries d'images, des hyperliens et des foires aux questions. J'ai énoncé mes besoins dans un document Word.

Aucune section du site Internet actuelle ne semble adéquate pour ajouter une page Web d'information sur le projet de complexe aquatique. Je propose la création d'une nouvelle section du site Web, visant à communiquer des informations sur les grands projets de la Ville de Brossard. La section du site se nommera « Bureau des grands projets » et sera appelée, éventuellement, à présenter des informations sur d'autres grands projets. L'équipe des communications doit évaluer avec son fournisseur externe si ce site est faisable.

9 juillet 2015

Rencontre de travail visant l'élaboration d'un document de fiches thématiques sur le projet, réalisé à partir des préoccupations ressorties à l'occasion de l'exercice de cartographie des parties prenantes. Cette fois-ci la rencontre a lieu avec une collaboratrice clé de la direction du Loisir.

15 juillet 2015

Finalisation du document de fiches thématiques et envoi pour validation auprès des membres de l'équipe de projet.

15 juillet 2015

Rencontre de travail visant l'élaboration d'un plan de consultation en ligne. L'objectif est de déterminer ce qui sera soumis à la consultation dans le cadre du sondage. Je présente une maquette et des suggestions.

D'emblée, l'équipe de projet est peu familière avec l'idée d'un sondage en ligne. Brossard est l'une des premières municipalités québécoises à faire affaire avec cette compagnie basée à Vancouver. La maquette que j'ai préparée aide l'équipe à comprendre de quoi il s'agit. Il est retenu que le sondage permettra au participant d'exprimer ses priorités quant à la vocation du complexe, d'exprimer des préférences sur le design du complexe et de répondre à des questions d'appréciation sur le projet, son financement, sa valeur ajoutée, etc.

Vacances estivales qui approchent...

17 juillet 2015

Envoi d'un gabarit Word et maquette PowerPoint préliminaire visant la conception du sondage en ligne.

Avant de partir en vacances, j'ai envoyé par courriel deux documents visant à recueillir les intrants des directions du Génie et du Loisir en vue de la conception du sondage. Une rencontre de démarrage avec la firme externe est prévue le 6 août. Je voudrais avoir recueilli ces intrants à mon retour de vacances le 3 août 2015.

Inquiétude pour la conception du sondage en période de vacances, sachant que mes collaborateurs habituels partiront à tour de rôle.

17 juillet 2015

Envoi pour validation du document des fiches thématiques sur le projet (justification, objectifs, mission, vocation, offre de service, étapes et échéancier du projet, coût et financement, impacts sur les activités du parc Poly-aréna, travaux, qualité de vie des riverains, circulation, affluence et accès au site, environnement, etc.).

Avant de partir en vacances, j'ai fait progresser au maximum la rédaction de ce document de 33 pages, qui nécessitait une validation de la part de toutes les directions impliquées, pour ensuite être acheminé, en août, à la direction générale et au cabinet du maire.

Semaines du 20 juillet et du 27 juillet 2015

Vacances estivales

6 août 2015

Sondage en ligne : rencontre de démarrage de la production du sondage en ligne.

Élaboration d'un échéancier de production conjoint avec le fournisseur externe. L'échange de documents et d'information se fera via la plateforme de collaboration en ligne. Le sondage misera sur la priorisation d'idées, les préférences visuelles et des questions d'appréciation plus traditionnelles.

Échéancier:

21 août : tombée des contenus par Brossard

- 28 août : 1^{er} draft

- 4 septembre : commentaires par Brossard

- 8 septembre : 2^e draft

- 11 septembre : approbation finale par Brossard

- 18 septembre : contenus traduits par Brossard

- 25 septembre : mise en ligne du sondage

Fait intéressant : toute la collaboration avec le fournisseur se fait en anglais, ce qui me sort de ma zone de confort. Notre sondage sera d'abord conçu en français toutefois, ce qui sort le fournisseur de sa zone de confort. Les services de traduction

seront requis pour concevoir une version anglaise du sondage, dans un deuxième temps.

Enthousiasme, mais grand stress relié à la recherche d'images à réaliser dans un délai très court (21 août) et avec l'enjeu de l'acquisition des droits d'utilisation. De plus, avec l'échéancier convenu, il n'y a pas de place pour des retards ou de multiples vagues de commentaires.

Entre le 10 août et le 17 septembre 2015

Sondage en ligne : élaboration du sondage et recherche intensive d'images pour le sondage en ligne. Des images pour illustrer des activités offertes. Des images pour exprimer des préférences visuelles sur l'architecture du bâtiment, l'ambiance intérieure, les aires communes, les équipements récréatifs et les équipements santé et bien-être (25 images).

Afin d'initier la conception du sondage, le fournisseur me demande d'intégrer tous les éléments textuels (titres, sous-titres, instructions, questions, choix de réponses, légendes, etc.) dans un document Excel préformaté. Ces intrants, ainsi que tous les éléments visuels, doivent être fournis le 21 août, ce qui donne un délai de deux semaines à l'équipe pour convenir du contenu et effectuer la recherche d'images.

La recherche d'images s'avère particulièrement difficile et doit faire l'objet d'une approbation par les directions du Génie et du Loisir. En effet, il est crucial que les images proposées représentent des designs pertinents et réalisables du point de vue des gestionnaires du projet. Il y a donc un enjeu de langage visuel. Ces images doivent également être attrayantes (faire rêver, démontrer que nous nous affairons à concevoir un beau projet) et correspondre à la réalité démographique de Brossard (représenter différents groupes sociaux).

Dans le cas des images à trouver pour le volet préférences visuelles (cinq images par thème, ex. architecture du bâtiment, ambiance intérieure, etc.), nous devons également nous assurer que les images proposées se distinguent bien les unes des autres afin d'identifier une préférence claire chez les participants, qui ont pour tâche d'accorder une note (1 à 5 étoiles) à chaque proposition.

Les images sont trouvées sur différents sites Web, notamment de cabinets d'architectes, à travers le monde. Selon les conseils de notre Service juridique, nous devons communiquer avec ces cabinets afin de nous assurer d'obtenir les droits d'utilisation de ces photos. D'autres images sont achetées sur des banques d'images.

Je n'avais pas vu venir cette pression et je n'avais pas anticipé que le choix des images représenterait un si grand enjeu avec l'équipe du projet. Heureusement, mes

collègues m'aident à proposer et choisir des images, et nous trouvons des images assez chouettes.

10 août 2015

Rencontre de planification des rencontres ciblées avec certains groupes et de recrutement d'une escouade sondage avec la directrice du Loisir.

Nous avons évalué ensemble les organismes à rencontrer selon l'analyse réalisée à l'occasion de l'exercice de cartographie des parties prenantes. Par la suite, nous avons créé des regroupements et déterminé des dates possibles pour les rencontres. Nous avons également déterminé qui serait présent à chacune des rencontres, en fonction des préoccupations que nous pouvons anticiper pour chacun des groupes. Je comprends que les cadres de la direction du Loisir connaissent bien la plupart des organismes à rencontrer et que cela contribuera à créer un climat d'échange favorable.

Dans un deuxième temps, nous avons convenu de la façon de créer une escouade sondage pour faire répondre des gens au sondage en ligne à l'aide d'iPad à différentes occasions dans la démarche d'information et de consultation. Les agents de l'escouade seront recrutés parmi les moniteurs et surveillants des piscines de la Ville de Brossard. Ces jeunes ambassadeurs nous apparaissent être des candidats parfaits. Après avoir suivi une formation de trois heures, ils participeront aux deux soirées portes ouvertes (13 et 15 octobre) ainsi qu'à deux fins de semaine d'activités aux piscines des écoles Antoine-Brossard et Lucille-Teasdale.

Je me réjouis de pouvoir profiter du fait que la direction du Loisir a déjà des relations de confiance avec la plupart des groupes à rencontrer. Je suis également heureuse de pouvoir compter sur de jeunes moniteurs et surveillants de piscine comme ambassadeurs du projet.

Pendant tout le mois d'août 2015

Validation des outils de communication en cours de production par la direction des Communications: site Web, dépliant, logo, article dans le bulletin *Ma Ville,* formulaires de commentaires, affiches, matériel de rencontres portes ouvertes, présentation PowerPoint du projet, etc.

Tous les outils sont dirigés vers la promotion de la démarche d'information et de consultation. L'équipe des Communications a décidé de créer une image de marque pour la démarche et de lui donner une identité propre, soit la « Grande vague de consultations ». Tout est mis en œuvre pour que les citoyens participent au sondage en ligne, s'informent sur notre site Web et soient invités aux rencontres portes

ouvertes du projet. Un tel « marketing » apparaît nécessaire afin de stimuler la participation.

L'identité visuelle du projet est attrayante. J'ai hâte que le projet commence, en espérant que la démarche soit perçue positivement par la population de Brossard.

28 août 2015

Sondage en ligne : envoi d'une première maquette du sondage pour validation auprès de la direction générale et des directions impliquées (Génie, Loisir, Communications, Urbanisme, etc.). Commentaires demandés avant le 2 septembre.

La validation du sondage et de son contenu est requise dans ce contexte de « première expérience » avec un tel outil. À la suite de la validation finale de la version française du sondage le 1^{er} septembre, la production de la version anglaise, qui requiert une traduction, débutera. Mise en ligne du sondage : 25 septembre.

Beaucoup de travail derrière cette première maquette. Fierté. J'espère ne pas avoir trop de commentaires et de modifications majeures à faire.

2 septembre 2015

Proposition d'un texte pour le site Internet du projet de complexe aquatique.

Le site Internet se doit de donner un maximum d'informations pertinentes sur différents aspects du projet, de manière à répondre à un maximum de questions et de préoccupations sur le projet. Ce site est conçu pour être la source d'information la plus complète pour le public et les journalistes. Les autres outils d'information (dépliant, communiqué, article dans le bulletin *Ma Ville*) ne proposent qu'un résumé.

Le texte du site a été conçu à partir des informations recueillies dans le document de fiches d'informations élaboré pendant l'été. Il a fait l'objet d'une validation de la part de l'équipe de projet. Le site Web propose :

- de l'information sur la Grande vague de consultations;
- l'échéancier général du projet;
- la justification du projet;
- le site d'implantation du futur complexe;
- les équipements qui seront dans le complexe;

- les réaménagements dans le parc Poly-aréna (à la suite de l'implantation du complexe aquatique);
- le coût du projet et le règlement d'emprunt;
- la répercussion du projet sur la circulation automobile dans le secteur;
- l'accessibilité du complexe aquatique pour les personnes à mobilité réduite;
- les composantes environnementales et écoénergétiques du projet.

2 septembre 2015

Rencontre avec un conseiller municipal du parti d'opposition au maire (avec la direction générale).

Cette rencontre a permis au conseiller de voir venir la démarche d'information et de consultation et d'être informé des activités à venir. Il nous a remerciés d'avoir pris le temps de l'informer.

Contente de cette ouverture à dialoguer avec ce représentant qui ne fait pas partie du comité de planification.

3 septembre 2015

Présentation de la démarche d'information et de consultation au comité de direction de la Ville de Brossard, dans le cadre d'une présentation organisée par le bureau de projet.

À la suite d'une présentation du projet par la directrice du Génie, j'ai présenté la démarche d'information et de consultation et fait une démonstration du sondage en ligne. L'objectif est d'informer toutes les directions du déroulement de cette vaste campagne et de récolter les avis et conseils de chacun.

Voici un résumé de la démarche d'information et de consultation élaborée en étroite collaboration avec la direction des Communications :

- 14 au 25 septembre : lancement du projet (information) :
 - breffage des élus;
 - parution du bulletin *Ma Ville*;
 - mise en ligne de la page Web du projet;

- mise en ligne de la page Facebook du projet;
- communication interne avec les employés;
- communiqué, publicité, affichage, médias sociaux, etc.
- Semaine du 28 septembre : début des consultations.
- Envoi d'un dépliant sur le projet et les activités de consultation.
- Diffusion du sondage en ligne.
- Début des rencontres ciblées avec certains groupes :
 - Commission scolaire Marie-Victorin;
 - riverains du parc Poly-Aréna;
 - clubs aquatiques;
 - groupes communautaires du Centre communautaire George-Henri-Brossard;
 - utilisateurs actuels du parc Poly-aréna.
- 13 et 15 octobre : rencontres portes ouvertes en soirée pour l'ensemble de la population au Centre socioculturel de Brossard.

Fierté car bon déroulement de la présentation et commentaires positifs de la part des membres du comité de direction. Cependant, commentaires abondants de la part de la direction générale au sujet du sondage en ligne. Il est minuit moins une, car les commentaires doivent être remis au fournisseur le 4 septembre et faire l'objet d'une approbation finale le 11 septembre.

8 septembre 2015

Présentation de la démarche d'information et de consultation au comité de planification (élus) de la Ville de Brossard par voie de sommaire d'orientation

L'approbation des élus du comité de planification est importante. Ils se prononcent pour la démarche et nous donnent le feu vert pour démarrer les activités prévues au calendrier.

Fébrilité, une fois le feu vert reçu; la campagne va finalement pouvoir démarrer.

11 septembre 2015

Préparation d'un document de base de connaissances pour Services Brossard, guichet de service pour les citoyens.

Services Brossard est un collaborateur à ne pas oublier. Les agents qui reçoivent les demandes des citoyens par l'entremise de courriels ou d'appels téléphoniques doivent être habiletés à répondre à des questions de base sur le projet de complexe aquatique et à inviter les citoyens à participer à la démarche d'information et de consultation; ils doivent être en mesure de les diriger vers notre site Internet, vers le sondage en ligne, vers notre adresse courriel et à participer à l'une ou l'autre des rencontres portes ouvertes prévues les 13 et 15 octobre.

14 septembre 2015

Préparation d'une demande de personnel à remettre aux Ressources humaines afin de recruter des agents pour former une « escouade iPad » qui proposera le sondage en personne à des citoyens. Bassin de recrutement : moniteurs et surveillants de piscine de la Ville de Brossard.

L'objectif est de former une équipe de trois personnes pour participer à des soirées portes ouvertes sur le projet ainsi qu'à deux fins de semaine d'activités aux piscines des écoles Antoine-Brossard et Lucille-Teasdale. Munies d'iPad (location), ces personnes amèneront les citoyens présents à participer en grand nombre au sondage de consultation en ligne sur le projet de complexe aquatique. Elles seront également en mesure de communiquer de l'information sur le projet (dépliants) et de rediriger les questions, au besoin.

Les jeunes moniteurs et surveillants de piscine déjà à l'emploi de la division aquatique de la Ville de Brossard ont été ciblés comme un bassin de recrutement idéal. Administrativement, il est plus simple de recruter des personnes qui sont déjà à l'emploi de la Ville, et il est aussi évident que ces jeunes, déjà impliqués dans des sports aquatiques et habiles à manipuler des sondages en lignes et des iPad, sont d'excellents ambassadeurs pour le projet. Ils connaissent bien les installations existantes et comprennent la justification du projet.

Je suis contente qu'on ait trouvé les ambassadeurs idéaux pour former cette escouade, et agréablement surprise par l'adhésion spontanée de la direction des Ressources humaines. L'approche est innovante.

Du 14 au 18 septembre 2015

Lancement de la période d'information par la direction des Communications.

Plusieurs outils lancés en même temps :

- site Internet (16 sept);
- page Facebook du projet (16 sept);
- bulletin municipal *Ma Ville* (16-18 sept) 35 348 exemplaires;
- numéro spécial du bulletin interne aux employés *Espace B* (17 sept);
- diffusion d'un communiqué de presse (18 sept);
- affichage papier et sur les écrans municipaux.

L'enjeu principal est de communiquer à la population que la Ville lance le projet de complexe aquatique et d'inviter tous les citoyens à participer à la conception du projet en répondant au sondage en ligne ou en participant aux rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre 2015.

Heureuse d'obtenir plus de 1 000 mentions « J'aime » sur la page Facebook en une semaine.

16 septembre 2015

Rencontre de préparation des rencontres avec l'équipe de projet :

- rencontres ciblées avec différentes parties prenantes du projet (ex. organismes) de la semaine du 28 septembre;
- rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre.

La préparation des rencontres requiert la construction d'une vision commune et une collaboration des directions du Génie, du Loisir et des Communications. La direction des Communications est présente pour m'épauler dans le recensement et la conception des matériaux et outils requis pour les rencontres de consultation (ex. maquettes grand format illustrant le préconcept). Elle me soutient aussi dans le recensement des éléments de logistique à assurer (réservation de salles, plan de salles, signalisation, cocardes, etc.).

Il est convenu qu'une présentation générale du projet sera conçue et présentée à l'occasion de chaque rencontre ciblée. Le but de ces rencontres est de présenter le projet et de discuter de sujets qui intéressent plus particulièrement les parties prenantes (ex. les clubs aquatiques voudront parler d'aspects très techniques du futur centre, comme la hauteur des tremplins, les plots de départ et les systèmes de

chronométrage, tandis que les groupes communautaires s'attarderont davantage aux questions d'accessibilité universelle et de programmation adaptée à leur clientèle).

Le concept des rencontres portes ouvertes est aussi déterminé. Des kiosques sur les thématiques suivantes seront proposés aux participants :

- loisir (volet programmation, justification du projet);
- génie (présentation du préconcept et du projet);
- circulation (impacts sur la circulation et l'achalandage);
- environnement et architecture du paysage (performance environnementale du projet et réaménagements à l'intérieur du parc Poly-aréna et autour du futur centre);
- finances (coûts, impact foncier, règlement d'emprunt).

Le but de la rencontre portes ouvertes est d'accueillir de manière personnalisée les citoyens intéressés par le projet.

Une deuxième rencontre de préparation a eu lieu le 23 septembre. Afin de partager la vision commune élaborée à l'occasion de ces rencontres, une présentation PowerPoint a été préparée et transmise à l'équipe de projet. Cette présentation résume le moment et le lieu de chacune des rencontres (huit au total), les professionnels de la Ville impliqués (avec rôles et responsabilités), les parties prenantes rencontrées, les thèmes abordés (messages personnalisés et les outils utilisés (ex. présentation PowerPoint). De plus, la présentation contient des plans de salle facilitant la compréhension du concept des portes ouvertes.

La collaboration au sein de l'équipe est à son maximum. Les rencontres se déroulent dans un contexte agréable et enthousiaste. L'équipe est soudée et prête à rencontrer les citoyens.

17 septembre 2015

Planification des rencontres ciblées avec des parties prenantes du projet – détermination des professionnels participant aux rencontres.

L'enjeu organisationnel est de déterminer les bonnes ressources à l'intérieur de l'équipe de projet et de l'équipe du Loisir pour animer les rencontres avec des parties prenantes du projet, soit :

- La Commission scolaire Marie-Victorin;

- les riverains du parc Poly-Aréna;
- les clubs aquatiques;
- les groupes communautaires du Centre communautaire George-Henri-Brossard;
- les utilisateurs actuels du parc Poly-aréna.

L'objectif est de tirer profit de la relation de confiance existante entre les différents groupes et les différents professionnels de la Ville, selon leur champ d'expertise.

17 septembre 2015

Planification des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre – détermination des professionnels participants aux rencontres.

L'enjeu organisationnel est de désigner des professionnels issus de différentes directions pour participer aux rencontres portes ouvertes du projet. Même si le projet est mené principalement par les directions du Génie et du Loisir, il est nécessaire de se doter du soutien des autres directions : Travaux publics, Finances et Urbanisme.

L'événement doit pouvoir répondre aux principales préoccupations identifiées à l'occasion de l'exercice d'analyse des risques et enjeux en matière d'acceptabilité sociale et de cartographie des parties prenantes. Il nous faut donc des représentants pour accueillir des citoyens aux kiosques des finances et de l'environnement.

21 septembre 2015

Envoi des invitations – rencontres ciblées avec des parties prenantes concernées. L'enjeu est notamment de reconnaître l'importance de la participation des organismes communautaires à ce projet d'envergure. Les rencontres débutent dans la semaine du 28 septembre. Les organismes ont été ciblés sur la base de notre exercice de cartographie des parties prenantes, mais nous ne pouvons pas être certains à 100 % qu'ils se sentiront tous concernés par le projet. Des suivis téléphoniques seront faits.

Espérons une bonne participation des organismes visés.

23 septembre 2015

Parution d'une publicité d'une demi-page dans les hebdomadaires *Brossard Éclair* et *Courrier du Sud*.

23 septembre 2015

Conception d'un dépliant sur le projet de complexe aquatique et sur la Grande vague de consultations, en collaboration avec la direction des Communications.

À la suite des activités d'information lancées dans la semaine du 14 septembre, tous les citoyens devaient être invités à participer au projet par l'entremise du sondage en ligne ou en participant à l'une ou l'autre des rencontres portes ouvertes.

Chaque résidence de la Ville de Brossard (environ 36 000) recevra un dépliant contenant :

- un mot du maire;
- la justification du projet;
- les installations et équipements envisagés;
- de l'information sur la consultation publique;
- une invitation aux rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre;
- une invitation à consulter le site Internet du projet;
- une invitation à compléter le sondage en ligne;
- une invitation à suivre la page Facebook du projet;
- une invitation à joindre Services Brossard pour plus d'information.

25 septembre 2015

Envoi d'une lettre aux organismes reconnus de la Ville de Brossard (180 organismes).

Nous avons réalisé, après l'envoi des invitations aux rencontres ciblées du 21 septembre, que nous aurions avantage à tendre la main à l'ensemble des organismes reconnus de la Ville de Brossard. Par conséquent, nous leur avons adressé une lettre pour les informer de la démarche d'information et de consultation et pour les inviter à y participer.

Le message était le suivant :

« La Ville de Brossard reconnaît l'importance de la participation des organismes communautaires à ce projet d'envergure. Par conséquent, nous vous invitons à

communiquer avec nous si vous avez des questions, commentaires ou préoccupations. Il nous fera plaisir, au besoin, de planifier une rencontre avec vous. »

26 septembre 2015

Fait anecdotique : réaction d'inquiétude de la direction générale le week-end précédent la rencontre avec les riverains du parc Poly-aréna.

Alors que tout est prêt pour la rencontre du lundi soir avec les riverains du parc Polyaréna, un échange de courriel (une dizaine) s'est déroulé le week-end précédent la rencontre. Les échanges témoignent d'une préoccupation en lien avec le niveau de préparation des professionnels impliqués et du besoin d'organiser une pratique générale réservée aux membres de la direction générale et du cabinet du maire.

Au départ, nous avions prévu tenir un midi portes ouvertes réservé aux employés, mais nous avions laissé tomber l'idée en raison de plusieurs circonstances simultanées, notamment le fait que nous étions dans un contexte de déménagement et de réfection de l'hôtel de ville et que plusieurs collègues étaient relocalisés dans un édifice éloigné. Pour pallier ce manque, trois rencontres préparatoires avaient été mises à l'agenda avec l'équipe de projet, soit les 16 et 23 septembre et le 5 octobre.

Pour répondre à la demande de la direction générale, une « générale » des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre a été organisée le 8 octobre sur l'heure du midi, dans la salle du conseil de l'hôtel de ville de Brossard.

La demande cause un certain stress et un sentiment qu'on doute de nos préparatifs. Pourtant, je me sens prête et je sens que les membres de l'équipe sont prêts. Je suis mal à l'aise de devoir ajouter une générale à l'horaire déjà chargé de mes collègues, mais je n'ai pas le choix de répondre à la demande de la direction générale.

28 septembre 2015

Sondage en ligne : mise en ligne sur le site Web.

Le sondage est mis en ligne sur le site Web et des stratégies de promotion sont mises en œuvre :

- promotion via la page Facebook du projet;
- borne de sondage dans la salle d'attente de Services Brossard;
- intégration du sondage dans les postes publics de la Bibliothèque de Brossard.

28 septembre 2015

Rencontre ciblée – commissions scolaires Marie-Victorin (CSMV) et Riverside.

Les questions et commentaires ont porté sur :

- l'échéancier;
- la vocation de la salle polyvalente;
- la perte de terrains de soccer;
- la sécurité du chantier.

28 septembre 2015

Rencontre portes ouvertes offerte aux riverains du parc Poly-aréna.

Nous avons fait parvenir une invitation à une soirée portes ouvertes spécialement dédiée aux résidents du secteur du parc Poly-aréna (environ 850 adresses). À cette occasion, les participants ont pu s'informer et échanger avec les responsables du projet, plus particulièrement avec la direction du Génie et la direction du Loisir (division aquatique). Vingt-sept citoyens se sont présentés. Nous avons organisé la rencontre dans une salle du Centre communautaire George-Henri-Brossard, situé dans le parc Poly-aréna lui-même, afin de favoriser la participation des riverains. Nous voulions démontrer notre souci d'assurer une intégration harmonieuse du projet dans son milieu et d'offrir de l'information à ce groupe avant de tenir les grandes rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre 2015. Désamorcer, au besoin, certaines inquiétudes. Présence du maire et de quelques élus.

Les questions et commentaires exprimés par les participants ont porté sur :

- la circulation;
- les composantes aquatiques;
- la justification.

Au lendemain de cette rencontre, des faits saillants ont été diffusés. Les formulaires des commentaires reçus ont été numérisés et envoyés à l'équipe du projet (peu nombreux). Je me suis fait questionner sur le succès de l'événement et l'efficacité des moyens de communication, étant donné le nombre peu élevé de participants.

Déception quant au nombre de participants à la rencontre. J'imagine que c'est parce que le projet ne préoccupe pas trop les riverains ou que ceux-ci ont choisi de s'informer sur le Web (site Internet ou page Facebook).

Soulagement face au déroulement serein de l'événement, étant donné les inquiétudes exprimées par courriel par la direction générale le week-end précédent.

29 septembre 2015

Rencontre ciblée – Clubs aquatiques de Brossard.

Nous avons fait parvenir une invitation à une rencontre d'échange sur le projet de complexe aquatique spécialement dédiée aux organismes aquatiques de Brossard : club de natation SAMAK, club de natation des maîtres La Vague de Brossard, club de plongeon Agami et club de nage synchronisée Brossard Synchro. Ils sont tous très intéressés par le projet et souhaitent l'appuyer publiquement. Certains clubs ont fait des demandes plus spécifiques au sport d'élite (ex. tremplins de 7,5 m et de 10 m, plancher mobile). Nous les avons encouragés à faire circuler l'information sur le projet et sur la démarche de consultation (portes ouvertes et sondage).

Les questions et commentaires ont porté sur :

- les besoins en termes d'équipements pour les activités des clubs aquatiques;
- les bureaux des organismes;
- la gestion des plages horaires;
- l'accès aux non-résidents;
- le développement du programme Sports-Études;
- le financement du projet.

Les clubs rencontrés ont évoqué la possibilité de faire revivre la Coalition des sports aquatiques de Brossard formée en 2012, lorsque la Ville présentait pour la première fois une demande de subvention visant la construction d'un centre aquatique. L'objectif de cette démarche serait d'appuyer publiquement le projet et de faire des représentations auprès du député de La Pinière.

Les formulaires de commentaires reçus ont été numérisés et communiqués à l'équipe du projet.

Sentiment que les clubs aquatiques sont nos plus grands alliés, et en même temps notre public le plus informé et le plus exigeant.

30 septembre 2015

Rencontre ciblée – utilisateurs du parc Poly-aréna.

Nous avons fait parvenir une invitation à une rencontre d'échange sur le projet de complexe aquatique spécialement dédiée aux organismes qui utilisent un espace à l'arrière de l'aréna et qui circulent en bordure du parc Poly-aréna : Club de patinage artistique de Brossard, Loisirs Notre-Dame-de-Bonsecours, Groupe scout de Brossard, ZAP Montérégie, Association récréative des jeunes de Brossard, Ligue des cadets de l'air du Canada, Ligue de balle molle des p'tits vieux de Brossard.

Une seule personne s'est présentée, représentant le Club de patinage artistique de Brossard. Ses questions ont porté sur des aspects généraux du projet et la rencontre a été écourtée par la faible participation.

Nous avons été surpris et déçus par la faible participation de ces organismes. Peutêtre se sentent-ils moins concernés?

Déception et malaise face à la non-participation des groupes invités.

1^{er} octobre 2015

Distribution du dépliant à tous les foyers de Brossard (35 467 copies). Contenu :

- un mot du maire;
- la justification du projet;
- les installations et équipements envisagés;
- de l'information sur la consultation publique;
- une invitation aux rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre;
- une invitation à consulter le site Internet du projet;
- une invitation à compléter le sondage en ligne;
- une invitation à suivre la page Facebook du projet;
- une invitation à joindre Services Brossard pour plus d'information.

1er octobre 2015

Rencontre ciblée – Association de soccer de Brossard.

Trois représentants de l'Association de soccer de Brossard se sont présentés. Ils ont été rassurés par la rencontre et par la volonté de la Ville de compenser la perte du terrain qui servira à l'implantation du futur centre. Ils ont aussi vu un avantage au centre pour leurs activités de camp de jour et pour la tenue de leurs rencontres dans la salle polyvalente.

Les questions et commentaires ont porté sur :

- la perte et la compensation des terrains de soccer;
- la vocation de la salle polyvalente;
- l'accès du camp de jour de l'ASB au bassin polyvalent.

Rencontre sympathique et productive. Sentiment d'avoir désamorcé un possible sentiment d'indignation de la part de ce groupe, dont les membres se plaignaient déjà de la perte de terrains de soccer.

2 octobre 2015

Publicité Facebook visant à promouvoir le sondage en ligne (2 au 16 octobre).

Facebook s'avère efficace pour recruter des abonnés pour la page et pour encourager les utilisateurs à remplir le sondage. Le gestionnaire de publicité permet de constater en temps réels la portée de chaque publication.

2 octobre 2015

Fait anecdotique: au lendemain de la rencontre portes ouvertes du 28 septembre (riverains du parc), à la demande de la direction générale (je suis en Cc), le directeur des Communications lance une question par courriel à un consultant externe. Il cherche à vérifier si le nombre de participants à la rencontre portes ouvertes réservée aux riverains du futur complexe (27 participants) signifie selon lui quelque chose : désintérêt, indifférence, accord tacite, manque de promotion, etc.

Pour ma part, j'estime que ce taux de participations peut s'expliquer par certains facteurs : (1) les riverains ne sont pas particulièrement inquiets de l'implantation du complexe aquatique dans le parc Poly-aréna, (2) certains d'entre eux ont choisi de se renseigner sur le projet et d'y participer par l'entremise du site Web et du sondage en ligne ou (3) ils ont été rassurés par le fait de recevoir une correspondance de la Ville

démontrant notre volonté d'informer les riverains et d'atténuer les nuisances que le projet pourrait entraîner.

Je sens qu'on doute quelque peu de l'approche. La direction générale semble associer le succès de la rencontre au nombre de personnes qui se sont déplacées. Heureusement, la réponse du consultant a été rassurante pour la direction générale.

5 octobre 2015

Préparation des rencontres portes ouvertes : breffage des représentants de la Ville qui participeront aux rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre

Cette rencontre de breffage a été bien accueillie par les professionnels, qui avaient besoin de bien comprendre la formule de l'événement ainsi que leur rôle.

Points à l'ordre du jour :

- Qu'est-ce qu'une rencontre portes ouvertes?
- Avantage d'une rencontre portes ouvertes : accueil personnalisé, mise en valeur de la compétence de la Ville, contact direct avec les citoyens.
- Fonctionnement (expérience du participant).
- Gestion des citoyens difficiles.
- Gestion des relations avec les journalistes.
- Visite de l'espace avec plan de salle.
- Outils pour chaque table.
- Pratique générale du 8 octobre.

Rôle des professionnels de la Ville :

- Équilibrer rôle d'expert et rôle de porte-parole.
- Pratiquer l'écoute active.
- Maîtriser les messages clés sur le projet.
- Faire appel aux autres collègues au besoin.
- Savoir recadrer.

- Savoir exprimer qu'on n'a pas toutes les réponses.
- Valider la compréhension.
- Noter les commentaires, questions, suggestions, préoccupations à l'aide du formulaire de présentation des avis.
- Remercier le citoyen.

6 octobre 2015

Rencontre ciblée : organismes du Centre communautaire Georges-Henri-Brossard.

Nous avons fait parvenir une invitation à une rencontre d'échange sur le projet de complexe aquatique spécialement dédiée aux organismes qui tiennent des activités au Centre communautaire George-Henri-Brossard : Club liberté 50, Lunch Club Soleil, Maison de la famille de Brossard, Réseau Internet de Brossard, Action intégration en déficience intellectuelle, les Joyeux scrabbleurs, AUTAM, Association Échecs et Maths. Nous avons divisé les organismes en deux groupes, rencontrés la même journée.

Sept représentants des organismes ont participé aux rencontres. Tous les participants ont reconnu que le projet allait bonifier l'offre et la qualité des services à leurs membres et à leur clientèle. Tous ont partagé une préoccupation concernant la configuration du stationnement pour les utilisateurs du Centre communautaire George-Henri-Brossard.

Les questions et commentaires ont porté sur :

- la programmation pour les aînés;
- l'accessibilité des bassins et des vestiaires (douches);
- la température de l'eau;
- la vocation de la salle polyvalente;
- l'accès aux non-résidents;
- le développement du programme Sports-Études;
- le stationnement du Centre Georges-Henri-Brossard.

Les formulaires de commentaires reçus ont été numérisés et envoyés à l'équipe du projet.

Encore une fois, des rencontres intéressantes qui nous offrent un regard nouveau sur le projet et ses enjeux, notamment pour les personnes à mobilité réduite et les personnes âgées.

7 octobre 2015

Publicité dans les hebdomadaires Brossard Éclair et Courrier du Sud.

Rappel sur la Grande vague de consultations et la tenue des portes ouvertes les 13 et 15 octobre 2016.

7 octobre 2015

Article de presse dans le *Brossard Éclair* : rappel de la tenue des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre.

Je suis heureuse que les hebdos locaux reprennent nos communiqués et contribuent à promouvoir nos rencontres portes ouvertes.

7 octobre 2015

Courriel envoyé à tous les représentants d'organismes rencontrés dans le cadre des rencontres ciblées.

Rappel de l'invitation à participer aux rencontres portes ouvertes (13 et 15 octobre) et au sondage en ligne. Invitation à s'abonner à la page Facebook. Volonté de créer un engagement chez les parties prenantes en les encourageant à rediffuser nos informations via leur réseau. Certaines organisations ont répondu à l'appel, ce qui a créé un effet multiplicateur, dont l'Association de soccer de Brossard.

8 octobre 2015

Générale des portes ouvertes (demande de la direction générale).

Invités à cette rencontre : la direction générale, le chef de cabinet du maire et tous les cadres de la Ville de Brossard. Les cadres de la Ville de Brossard ont été invités par l'entremise d'un courriel envoyé le 2 octobre par le directeur des Communications. Ils ont reçu pour instruction de se mettre dans la peau d'un citoyen et de poser des

questions aux représentants concernant les différentes facettes du concept, de la construction et de l'opération du complexe aquatique.

La rencontre semble avoir rassuré la direction générale. Exercice fatiguant, puisqu'il a été demandé à la dernière minute.

13 octobre 2015

Première rencontre portes ouvertes.

Nous avons invité l'ensemble de la population de Brossard à une soirée portes ouvertes sur le projet du nouveau complexe aquatique. Cinq tables ont été préparées pour les participants : loisirs, génie, circulation, environnement et paysage, ainsi que finances. Des représentants des directions de l'Urbanisme, des Travaux publics, des Communications et de la direction générale adjointe du Développement étaient également disponibles pour faciliter le déroulement de l'événement.

- Quatre-vingts citoyens se sont présentés, principalement de 18 h à 20 h.
- Ils sont venus de tous les secteurs de Brossard.
- Aucun journaliste ne s'est présenté.
- La majorité des participants étaient favorables au projet.
- La rencontre s'est déroulée sereinement.
- Les représentants de la Ville se sont sentis à l'aise dans leur rôle respectif.

Les questions et commentaires exprimés par les participants ont porté sur :

- les composantes du projet;
- les finances;
- la programmation;
- le stationnement et l'accès au site.

Fierté et sentiment d'avoir eu une excellente synergie au sein de l'équipe.

15 octobre 2015

Seconde rencontre portes ouvertes.

Nous avons invité l'ensemble de la population de Brossard à une soirée portes ouvertes sur le projet du nouveau complexe aquatique. Cinq tables ont été préparées pour les participants : loisirs, génie, circulation, environnement et paysage, ainsi que finances. Des représentants des directions de l'Urbanisme, des Travaux publics, des Communications et de la direction générale adjointe du Développement étaient également disponibles pour faciliter le déroulement de l'événement.

- Cinquante-cinq citoyens se sont présentés. Ils sont venus de tous les secteurs de Brossard, avec une participation plus significative des « M ».
- Bien qu'il y ait eu une moins grande affluence que le 13 octobre (80 personnes), tous les représentants de la Ville ont affirmé que la soirée avait été malgré tout plus exigeante.
- Un membre de l'Association libérale de La Pinière représentait le député de La Pinière.
- Un journaliste du *Brossard Éclair* s'est présenté.
- La majorité des participants étaient favorables au projet.
- Certains citoyens critiques face au projet étaient présents.

Les questions et commentaires exprimés par les participants ont porté sur :

- les composantes du projet;
- l'offre de services et la programmation;
- les finances;
- la circulation et l'accès au site.

Soulagement. Les rencontres sont terminées et nous pouvons déjà commencer à faire l'évaluation de l'acceptabilité sociale du projet.

16 octobre 2015

Fait anecdotique : au lendemain des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre, le directeur des Communications nous fait de nouveau état des échanges qu'il a eus avec un consultant externe à la demande de la direction générale. Une fois de plus, c'est le nombre de participants aux rencontres qui suscitent des questions.

Ce type d'échange m'indique que la direction générale est préoccupée par la quantité de participants aux activités de participation publique. La direction ressent un besoin d'être rassurée sur la performance des événements.

J'ai le sentiment que les événements sont jugés avec une approche quantitative plutôt que qualitative.

16 octobre 2015

Fait anecdotique : nous avons reçu des félicitations de la part du directeur général au lendemain des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre. Celui-ci souligne la contribution et l'engagement des professionnels impliqués.

Grande fierté! Ceci est un acte de reconnaissance concret pour toute l'équipe et pour la démarche en général.

19 octobre 2015

Courriel de suivi envoyé à tous les représentants d'organismes rencontrés dans le cadre des rencontres ciblées.

Rappel de l'importance de leur engagement dans la démarche de consultation. Invitation à rediffuser le lien du sondage en ligne dans leurs réseaux.

20 octobre 2015

Couverture de presse : au lendemain des rencontres portes ouvertes du 13 et du 15 octobre, l'hebdomadaire *Brossard Éclair* publie un article intitulé « Complexe aquatique – Les plans charment nageurs, entraîneurs et élus ».

On y apprend que la démarche a un effet rassembleur. Quelques extraits :

« Le projet de complexe aquatique a charmé les nombreux visiteurs qui se sont présentés au centre socioculturel de Brossard pour des consultations publiques, les 13 et 15 octobre. Même l'opposition à l'Hôtel de Ville s'est laissé charmer. »

« Même Antoine Assaf, chef de l'opposition à l'Hôtel de Ville, semblait satisfait de la présentation. "C'est un excellent projet, s'est-il exclamé. Je suis d'accord avec le concept; maintenant, on va surveiller les coûts." »

« "Ce qui est bien, c'est que la Ville consulte les citoyens cette fois. Avant, on *pitchait* des projets sur la tête des gens", ajoute le conseiller. »

Le sondage en ligne a aussi été mentionné dans l'article : « En plus des deux journées d'information et de consultation, la Ville a lancé un sondage sur son site Web pour recueillir les commentaires des résidents. »

Nous nous sommes réjouis de cette couverture de presse positive. Le directeur général de la Ville a pris le temps de féliciter toute l'équipe pour cet article « Voilà le fruit d'un travail bien fait! ».

22 octobre 2015

Préparation d'une rencontre « bilan de la consultation » faite à l'interne 30 octobre et auprès du comité de planification (élus) le 3 novembre

À cette occasion, alors que toutes les directions seront réunies, je ferai un bilan préliminaire de la consultation, sur la base des :

- rencontres ciblées (organismes);
- rencontres portes ouvertes (13-15 octobre);
- commentaires reçus sur Facebook et par courriel;
- articles de presse parus;
- résultats partiels du sondage (en ligne jusqu'au 30 novembre).

30 octobre 2015

Tenue de la rencontre « bilan de la consultation » réunissant toutes les directions de la Ville.

La rencontre est bien accueillie et permet à tous de consolider leur compréhension de la démarche d'information et de consultation entreprise, ainsi que des résultats obtenus. Il est convenu que la même présentation sera faite aux élus le 3 novembre dans le cadre du comité de planification.

Entre le 31 octobre et le 8 novembre 2015

Déploiement de l'escouade iPad dans les écoles secondaires de Brossard, où se déroulent les cours et les entraînements de natation.

Les agents de l'escouade arrivent à faire remplir quelques dizaines de sondages sur place chaque jour, mais essuient également des refus de la part de personnes non intéressées ou pressées. Cependant, les statistiques du sondage nous indiquent que leur présence a incité plusieurs personnes à remplir le sondage une fois à la maison. Les agents d'escouade iPad ont également intéressé plusieurs personnes au projet.

Heureuse d'avoir expérimenté l'approche escouade.

3 novembre 2015

Présentation « bilan de la consultation » au comité de planification (élus), en amont de l'avis de motion du règlement d'emprunt (8 décembre 2015), de son adoption par résolution (19 janvier 2016) et de la tenue du registre (2-3 février 2016).

La rencontre est bien accueillie par les élus. Les résultats présentés permettent à ces derniers de constater que le projet est bien accueilli par la population et que l'équipe du projet a réussi à réunir les conditions d'acceptabilité sociale requises. La démarche a servi d'aide à la décision pour le conseil, qui voulait savoir s'il pouvait aller de l'avant avec le processus de règlement d'emprunt de 45 M\$.

Nous nous devons toutefois de garder une réserve, car plusieurs semaines nous séparent de la tenue du registre et que nous pourrions toujours voir se former une opposition au projet, malgré les efforts faits précédemment.

Contente d'avoir reçu des félicitations des élus et de la direction générale.

Entre le 15 novembre et le 23 novembre 2015

Publicité Facebook visant à promouvoir le sondage en ligne – DERNIÈRE CHANCE de participer (15 au 23 novembre).

Il semblerait qu'on ait atteint un plafond de participation et le nombre d'abonnés Facebook se stabilise autour de 1 500, et ce, malgré les efforts publicitaires supplémentaires.

30 novembre 2015

Sondage en ligne : retrait du sondage en ligne.

Téléchargement des rapports, qui prennent la forme de grands documents Excel. Je dois moi-même générer des rapports à partir des données brutes. De longues heures de travail devant moi.

7 décembre 2015

Présentation au comité de direction de la Ville de Brossard sur le sujet des relations citoyennes, afin de recenser, dans les différentes directions, des dossiers qui pourraient profiter d'une démarche de participation publique comparable à celle qui a été déployée dans le cadre du projet de complexe aquatique.

Accueil favorable de la présentation. À la suite de la rencontre, plusieurs directions me communiquent des projets qui mériteraient une évaluation (TOD, refonte réglementaire d'urbanisme, élaboration de la nouvelle Politique familiale, etc.).

Belle reconnaissance. Je réalise que la direction générale aimerait généraliser l'approche d'acceptabilité sociale à plusieurs autres projets d'importance pour la Ville.

9 décembre 2015

Allocution du directeur général à l'occasion de la journée des cadres.

Au début de la journée de réflexion et de formation pour les cadres de la Ville, le directeur général fait une revue de l'année 2015 et des défis qui s'annoncent pour 2016. Dans son bilan, il souligne le succès rencontré par la Grande vague de consultations, en m'adressant ses félicitations et en soulignant qu'il a été agréablement surpris du résultat; admettant avoir d'abord traversé une période de scepticisme. Il mentionne par la suite que ce projet devrait servir de modèle et que la façon de faire « acceptabilité sociale » devrait à l'avenir être intégrée à tous les grands projets de la Ville.

Je suis très heureuse que le directeur général ait dit cela devant tout le monde, ce qui constitue, selon moi, un signe d'institutionnalisation des démarches participatives dans la conduite des grands projets.

14 janvier 2016

Envoi du rapport final par courriel

Envoi du rapport complet de la consultation à l'équipe du projet et à la direction générale. Les résultats finaux du sondage (867 répondants avec code postal de Brossard) vont dans le même sens que les résultats partiels présentés le 3 novembre. Ils viennent compléter les faits saillants des rencontres ciblées et des rencontres portes ouvertes qui ont été tenues.

Le sondage en ligne a révélé que :

- 93 % des répondants étaient en accord avec le projet;
- 83 % des répondants étaient en accord avec le financement;
- les sports de compétition, les cours de natation et le conditionnement physique étaient prioritaires par rapport aux autres usages (nage libre, baignade récréative et santé et bien-être);
- les vestiaires, le stationnement et les commodités pour faciliter l'accès aux enfants étaient des éléments à valeur ajoutée dans la conception du projet.

De plus, le sondage nous a permis de mieux comprendre les préférences des participants, plus particulièrement en ce qui concerne l'architecture extérieure, l'ambiance intérieure, le style des aires d'attentes, les équipements récréatifs et les équipements de santé et bien-être.

Message de félicitations du directeur général « Bravo à toute ton équipe et une mention spéciale à Jacinthe. » Il souhaite également que nous inscrivions la campagne au mérite « Ovation municipale » de l'Union des municipalités du Québec.

26 janvier 2016

Préparation d'un dossier de candidature pour le mérite Ovation municipale de l'UMQ, sous la catégorie « Aménagement, urbanisme et développement durable ».

Fait à la demande du directeur général. Le dossier table sur les notions suivantes :

- l'importance de la participation publique dans la conception du projet;
- l'importance de la collaboration interne pour planifier et réaliser la Grande vague de consultations;
- l'importance de multiplier les moyens de participation pour joindre les citoyens, en misant notamment sur le numérique.

Je suis heureuse et motivée dans l'élaboration du dossier, car la direction générale estime que nos chances de remporter un prix sont bonnes.

2 février 2016

Couverture médiatique dans l'hebdomadaire *Brossard Éclair* : « La Ville va de l'avant avec son complexe aquatique ».

Couverture positive à la veille de la tenue du registre sur le règlement d'emprunt.

4 février 2016

Fin de la tenue du registre concernant le règlement d'emprunt.

Seulement sept citoyens sont venus signer, alors que 1 475 signatures étaient requises pour bloquer le projet. J'ai fait un suivi par courriel à l'équipe du projet :

« À la suite de l'adoption du règlement d'emprunt REG-343 ordonnant des travaux pour la construction d'un complexe aquatique et décrétant un emprunt de 45 M\$ le 19 janvier dernier s'est tenu un registre à l'hôtel de ville les 2, 3 et 4 février.

J'ai le plaisir de vous partager l'information suivante : il n'y a eu que sept signatures contre le règlement. Il en fallait 1 475 pour bloquer le projet. »

Je suis heureuse que le projet puisse aller de l'avant, et le soulagement de l'équipe de projet est palpable.

10 mai 2016

Rencontre de démarrage de la conception du complexe aquatique avec le consortium responsable de l'architecture et de l'ingénierie.

Présentation sur la démarche d'information et de consultation réalisée ainsi que sur ses résultats.

Je suis contente d'avoir été invitée à cette rencontre par l'ingénieur gestionnaire du projet. Cette rencontre démontre que les résultats de la consultation constituent réellement une valeur ajoutée pour les gestionnaires et les concepteurs du projet.

BIBLIOGRAPHIE

Anadón, M. (dir.). (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, 26(1), 5-31. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/manadon_ch.pdf

Anadón, M. (dir.). (2007). La recherche participative : Multiples regards. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Arnstein, S. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. http://dx.doi.org/10.1080/01944366908977225

Audet, L., Godin, J. et Tremblay, M. (2014). *De l'opposition à la participation, Implanter un projet, 7 règles pour réussir*, Saint-Jean-Baptiste, Québec : Concertation ICP.

Bacqué, M.-H. et Gauthier, M. (2011). Participation, urbanisme et études urbaines. Quatre décennies de débats et d'expériences depuis « A ladder of citizen participation » de S. R. Arnstein. *Participations*, 1(1), 36-66. DOI 10.3917/parti.001.0036

Bacqué, M.-H., Rey, H. et Sintomer, Y. (2005a). Conclusion. La démocratie participative, modèles et enjeux. Dans Bacqué, M.-H. *et al.* (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative*, La Découverte « Recherche », 293-307. Récupéré de https://www.cairn.info/gestion-de-proximite-et-democratie-participative-9782707143068-page-293.htm

Bacqué, M.-H., Rey, H. et Sintomer, Y. (2005b). La démocratie participative urbaine face au néo-libéralisme. *Mouvements*, 3(39-40), 121-131. DOI 10.3917/mouv.039.0121

Barnabé, C. (2010). Vers de nouvelles pratiques de changement organisationnel : entre la recherche et l'action. (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal. Récupéré d'Archipel, l'archive de publications électroniques de l'UQAM http://www.archipel.uqam.ca/3644/

Barnabé, C. (2012). Les conditions d'émergence du changement transformationnel. Dans Mahy, I. et Carle, P. (dir.), *Théorie U, changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique* (p. 197-219). Québec : Presses de l'Université du Ouébec.

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140. Récupéré de http://www.recherchequalitative.qc.ca/documents/files/revue/edition reguliere/numero27(1)/soule.pdf

Batellier, P. (2012, 9 octobre). Revoir le processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité sociale. *Le Journal des alternatives*. Récupéré de http://journal.alternatives.ca/spip.php?article6965

Batellier, P. (2015). Acceptabilité sociale : cartographie d'une notion et de ses usages. *Cahier de recherche*. Montréal : Les Publications du Centr'ERE (Centre de recherche en éducation et formation relatives à l'environnement et à l'écocitoyenneté), Université du Québec à Montréal. Récupéré de http://www.espace-ressources.uqam.ca/images/Documents/Recherche/Rapports_recherche/Batellier-2015-Acceptabilite-sociale.pdf

Batellier, P. et Maillé, M.-E. (2017). Acceptabilité sociale : sans oui, c'est non. Montréal : Les Éditions Écosociété.

Bélanger, D. (2013, 9 octobre). Les vestiaires seront rénovés en 2014, promet la CSMV. *Brossard Éclair*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2 %b720131009%c2%b7WQBR%c2%b71380674832213

Bherer L. (2005). Les promesses ambiguës de la démocratie participative. Éthique publique, 7(1), 82-90.

Bherer, L. (2011). Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec. *Télescope*, 17(1), 157-171. Récupéré de http://cerberus.enap.ca/Telescope/docs/Index/Vol_17_no1/Telv17n1_bherer.pdf

Bherer, L. et Quesnel, L. (2006). La ville : laboratoire des enjeux démocratiques contemporains. *Politique et Sociétés*, 25(1), 3-11. DOI 10.7202/013512ar

Bherer, L., Gauthier, M. et Simard, L. (2017). *The professionalization of public participation*. Routledge: Taylor and Francis Group. New York. Récupéré de https://ebookcentral-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2443/lib/uqam/detail.action?docID=4831609

Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(2)/blais_et_martineau_final2.pdf

Blomberg Bingham, L., Nabatchi, T. et O'Leary, R. (2005). The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558. Récupéré de <a href="http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/store/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x/asset/j.1540-6210.2005.00482.x.pdf?v=1&t=iz2yvcjh&s=deb1b4653a5dc4d851927c24e3ce39c3c4d04f2d

Blondiaux, L. (2001). Démocratie locale et participation publique : la promesse et le piège. *Mouvements*, 5(18), 44-51. DOI 10.3917/mouv.018.0044

Blondiaux, L. (2007). La démocratie participative, sous conditions et malgré tout. Un plaidoyer paradoxal en faveur de l'innovation démocratique. *Mouvements*, 2(50), 118-129. DOI 10.3917/mouv.050.0118

Blondiaux, L. et Fourniau, J.-M. (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien? *Participations*, *1*(1), 8-35. DOI 10.3917/parti.001.0008

Blondiaux, L. et Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix*, *15*(57), 17-35. DOI 103406/polix.2002.1205

Bonaccorsi, J. et Nonjon, M. (2012). « La participation en kit » : l'horizon funèbre de l'idéal participatif. *Quarderni*, 79, 29-44. DOI 10.4000.618

Bouchard, J.-S. (2007). *Le parcours en U: une voie vers l'innovation et le changement*. Récupéré le 3 avril 2017 de http://www.jsbouchard.com/2007/02/le-parcours-en-u-une-voie-vers-linnovation-et-le-changement/

Burrel, G. et Morgan, G. (1979). Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Burlington: Ashgate Publishing Compagny. Récupéré de http://sonify.psych.gatech.edu/~ben/references/burrell_sociological_paradigms_and_organisational_analysis.pdf

Cadieux, P. (2013, mai). Le Corpus des connaissances en management de projet du Project Management Institute: nouvelle bouture (5^e édition-2013). Conférence donnée à l'occasion d'une conférence organisée par le PMI Lévis-Québec, lieu inconnu. Récupéré de https://www.slideshare.net/PMILevisQuebec/20130523-pierre-cadieux-pmbok-5e-dition

Cadieux, P. (2013). PMBoK édition 5, parties prenantes : un nouveau domaine de connaissance. *La Cible*, (122), 27-29.

Carle, P. (2012). L'analyse de quelques propriétés des modèles de changement en U et les interventions possibles. Dans Mahy, I. et Carle, P. (dir.), *Théorie U*,

changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique (p. 9-91). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Caron-Malenfant, J. (2017, 21 octobre). Idées – L'heure de renouveler la relation entre citoyens et élus. *Le Devoir*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720171021%c2%b72017-10-21_510936

Caron-Malenfant, J. et Conraud, T. (2009). Guide pratique de l'acceptabilité sociale : pistes de réflexion et d'action. Québec : Éditions D.P.R.M.

Centre d'écologie urbaine de Montréal. (2015). L'urbanisme participatif. Aménager la ville avec et pour ses citoyens. Montréal : Centre d'écologie urbaine de Montréal.

CEFRIO (2017). Portrait numérique des foyers québécois. *Enquête NETendances* 2017, Québec. Récupéré le 12 mai 2018 de : https://cefrio.qc.ca/media/uploader/Fascicule2017-Portraitnumriquedesfoyersqubcois final.pdf

Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique?, *Revue française d'administration publique*, 1(105-106), 203-217. DOI 10.3917/rfap. 105.0203

Conseil patronal de l'environnement du Québec. (2012). Guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets. Montréal : Conseil patronal de l'environnement du Québec. Récupéré de <a href="http://www.cpeq.org/files/guide

Cordelier, B. et Vásquez, C. (2010) (Re) formulations disciplinaires: quelles orientations pour quelle(s) identité(s)?, *Communiquer [En ligne]*, 3(4). Récupéré de http://journals.openedition.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/communiquer/1582

Cossette, R. (2010). Quelle éthique pour les relations publiques? Dans Maisonneuve, D. (dir.), Les relations publiques dans une société en mouvance (p. 367-374). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Couture, C., Bednarz, N. et Barry, S. (2007). Multiples regards sur la recherche participative, une lecture transversale. Dans Anadón, Marta (dir.), *La recherche participative, multiples regards* (p. 205-222). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Depoe, S.-P., Delicath, J.-W. et Aepli Elsenbeer, M.-F. (2004). *Communication and Public Participation in Environmental Decision Making*. Albany: State University of New York Press.

Dugas, F. (2015, 14 janvier). Plusieurs objectifs atteints, mais des projets retardés. Brossard Éclair. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720150114%c2%b7 WOBR%c2%b7002

Durand, C. (2012). L'art de faire émerger l'intelligence collective comme processus de changement émergent. Dans Mahy, I. et Carle, P. (dir.), *Théorie U, changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique* (p. 163-195). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Fahmy, M. (2017). La gestion pour réenchanter le monde. Nouveau projet, 11, 79-83.

Fischer, F. (1993). Citizens Participation and the Democratization of Policy Expertise: From Theoretical Inquiry to Practical Cases, *Policy Sciences*, 26(3), 165-187.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management A stakeholder approach*. Boston: Toronto Pitman.

Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66(SI), 66-75. Récupéré de http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/store/10.1111/j.1540-6210.2006.00667. x/asset/j.1540-6210.2006.00667.x.pdf?v=1&t=iz2z3ws7&s= 16d8fec2c7ef67c1d21adc0f705780be558fe7b3

Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513-522. DOI 10.1111/puar.12361

Gaudreau, L. (2013). L'action locale à l'ère de la « glocalisation » : Les limites du développement territorial intégré. *Nouvelles pratiques sociales*, 26(1), 165-181. DOI 10.7202/1024986ar

Gendron, C. (2014, 17 avril). Acceptabilité sociale des projets: dynamiques, attitudes et démocratie participative. [Émission Webdiffusée]. Allocution de Corinne Gendron, à l'occasion d'une conférence organisée par l'Institut Hydro-Québec en environnement, développement et société (EDS) de l'Université Laval. Québec. Récupéré de http://www.ihqeds.ulaval.ca/liste-video/ulyoutube//corinne-gendron-acceptabilite-sociale-des-projets/

Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer*, 11, 117-129. Récupéré de http://communiquer.revues.org.proxy.bibliotheques.ugam.ca:2048/584 Gendron, C., Yates, S. et Motulsky, B. (2016). L'acceptabilité sociale, les décideurs publics et l'environnement : Légitimité et défis du pouvoir exécutif. *VertigO*, 16(1), 1-23. Récupéré de https://vertigo.revues.org/17123

Génération Présence. (2011). Fiche de lecture en version française de Scharmer, O., *Théorie U, Dirigier à partir du futur émergent*, 2009. Presencing Institute. Récupéré de https://www.presencing.org/assets/images/publications/Theorie%20U%20-%20 Synopsis-TU-FR.pdf

Gingras, A.-M. (1999). La démocratie et les nouvelles technologies de l'information et de la communication : illusions de la démocratie directe et exigences de l'action collective. *Politique et Sociétés*, 18(2), 37-59. DOI 10.7202/040172ar

Gingras, A.-M. (2009). *Médias et démocratie : le grand malentendu* (3^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Hallée, Y. (2012). La participation des acteurs dans l'analyse et la validation des données : une approche pragmatiste. *Recherches qualitatives. Hors série*(13), 55-72. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors-serie/hors-serie/\documents/\files/20HS\frace20HS\frace2013\frace20Txt\frace20Hall\fraceE2\frace80\frace9Ae.pdf

Harvey, D. (1989). From Managerialism to Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. *Geografiska Annaler*, 71(1), 3-17.

Hudon, R. et Yates, S. (2008). Lobbying et patronage : modes de médiation en contexte démocratique. *Canadian Journal of Political Science*, 41(2), 375-409. Récupéré de http://www.jstor.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/stable/25166259

Igalens, J. et Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes, Paris : Dunod.

Institut du Nouveau Monde. (2014). État des lieux des mécanismes de participation publique au Québec et relevé d'expériences inspirantes de participation publique hors Québec. Récupéré le 14 mai de http://inm.qc.ca/Centre_doc/27-Etat_des_Lieux_participation.pdf

Institut du Nouveau Monde. (2017, octobre). Les sondages : Quelques questions méthodologiques. Communication donnée au Lab numérique Civiq Tech de B-Citi, Metix, Montréal.

Institut du Nouveau Monde. [s.d.]. Les échelles de la participation publique. Récupéré le 21 janvier 2017 de http://inm.qc.ca/blog/les-echelles-de-la-participation-publique/

- International Association for Public Participation. (2007). *Spectrum: degré d'engagement du public*. Récupéré le 21 janvier 2017 de http://iap2canada.ca/resources/FR/Documents/AIP2Canada-Spectrum-FINAL-2016. pdf
- Jouve, B. (2005). La démocratie en métropoles : gouvernance, participation et citoyenneté. *Revue française de science politique*, 2(55), 317-337. DOI 10.3917/ rfsp.552.0317
- Lacroix, I. et Saint-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. Cahiers de recherche en politique appliquée, 4(3), 19-37. Récupéré de https://www.usherbrooke.ca/politique-appliquee/fileadmin/sites/flsh/politique/documents/cahiers/Vol4-no3-article2.pdf
- Lalonde, J.-F. (2013). La participation observante en sciences de la gestion : plaidoyer pour une utilisation accrue. *Recherches qualitatives*, 32(2), 13-32. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32(2)/32-2-lalonde.pdf
- Lamoureux, D. (2008). Démocratiser radicalement la démocratie. *Nouvelles pratiques sociales*, 21(1), 121-136. DOI 10.7202/019362ar
- Le Moigne, J.L. (2006). Intelligence de la complexité : déployons l'éventail de la complexité générale. *InterLettre Chemin Faisant MCX-APC*, 33. Récupéré de http://www.intelligence-complexite.org/fileadmin/docs/edil33.pdf
- Lehmann, V. (2013). De Manic-5 au Plan nord, qu'avons-nous appris? Le cas du gaz de schiste au Québec, dans Lehmann, V. et Motulsky, B. (2013). *Communication et grands projets: Les nouveaux défis*. Québec: Presses de l'Université du Québec, p. 3-28.
- Lehmann, V. et Motulsky, B. (2013). *Communication et grands projets: Les nouveaux défis*. Québec: Presses de l'Université du Québec. Récupéré de http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDctail.action?docID=10677550
- Leloup, F., Moyart L. et Pecqueur B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, *Géographie, économie, société*, 4(7), 321-332. DOI 10.3166/ges.7.321-33
- Lepage, C. (2014, 7 octobre). Complexe aquatique de Boucherville. L'opposition s'organise contre un règlement d'emprunt de 34 M\$. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720141007%c2%b7WQSE%c2%b7002

Libaert, T. (2010). Communication et environnement, le pacte impossible (1^{re} éd.). Paris : Presses universitaires de France.

Libaert, T. (2013). La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle. Dans Lehmann, V. et Motulsky, B. (dir.), *Communication et grands projets, les nouveaux défis* (p. 89-96). Québec : Presses de l'Université du Québec, 2013.

Luckerhoff, J. et Guillemette, F. (2014). Introduction: approches inductives en communication sociale. *Approches inductives*, 1(1), 1-10. DOI 10.7202/1025743ar

Mahy, I. (2012). « Faire communauté » ou le changement émergent, des semailles aux moissons de l'innovation sociale. Dans Mahy, I. et Carle, P. (dir.), *Théorie U, changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique* (p. 95-113). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mahy, I. et Bubna-Litic, D. (2012). Les montagnes russes de la théorie U ou les tout premiers instants d'une innovation sociale. Dans Mahy, I. et Carle, P. (dir.), *Théorie U, changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique* (p. 223-257). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Mahy, I. et Carle, P. (dir.) (2012). *Théorie U, changement émergent et innovation : Modèles, applications et critique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Maisonneuve, D. (dir.). (2010a). Les relations publiques dans une société en mouvance (4^e ed.). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Maisonneuve, D. (2010b). Les relations transpubliques. Dans Maisonneuve, D. (dir.), Les relations publiques dans une société en mouvance (p. 53-77). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Martineau, S. (2005, novembre). L'observation en situation : enjeux, possibilités et limites. Dans Royer, C., Guillemette, F. et Moreau, J. (dir.). L'instrumentalisation dans la collecte des données. Actes du colloque organisé par l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) le 26 novembre 2004 à l'Université du Québec à Trois-Rivières (p. 5-17), Trois-Rivières : Recherches qualitatives.

Mazeaud, A. et Nonjon, M. (2016). Vers un standard participatif mondial? Enjeux, conditions et limites de la standardisation internationale de la participation publique. *Participations*, 1(14), 121-151. DOI 10.3917/parti.014.0121

Mévellec, A., Chiasson, G. et Fournis, Y. (2017). De « créatures du gouvernement » à « gouvernements de proximité » : la trajectoire sinueuse des municipalités

québécoises. *Revue française d'administration publique*, 2(162), 339-352. DOI 10.3917/rfap.162.0339

Miège, B. (2010). L'espace public contemporain: approche infocommunicationnelle. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du Territoire (MAMOT). [s.d.]. Financement municipal. Documents d'approbation. Objectif, procédure, délai et documents requis. Récupéré le 18 février 2017 de : http://www.mamot.gouv.qc.ca/finances-indicateurs-de-gestion-et-fiscalite/financement-municipal/documents-dapprobation/reglement-demprunt/objectif-procedure-delai-et-documents-requis/

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Récupéré de http://www.jstor.org/stable/259247

Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil.

Morin, E. (2006). Les sept savoirs nécessaires. *Revue du MAUSS*, 2(28), 59-69. DOI 10.3917/rdm.028.0059

Nonjon, M. (2005). Professionnels de la participation: savoir gérer son image militante. *Politix*, 2(70), 89-112. DOI 10.3917/pox.070.0089

Paillé, P. (2008). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante : douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches qualitatives*, 27(2), 133-151. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.gc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27(2)/paille27(2).pdf

Pellerin, A. (2017, 20 juin). Projet de loi 122 – Faire des municipalités de véritables gouvernements de proximité. *Le Devoir*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720170620%c2%b7LE%c2%b72017-06-20 501649

Petit, G. (2014). Participations ordinaires et extraordinaires. Des appropriations différenciées d'une offre institutionnelle de participation municipale. *Participations*, 3(10), 85-120. DOI 10.3917/parti.010.0085

Pichault, F. (2008). La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable? Paris : Vuibert.

Presencing Institute. [s.d.] *Théorie u, Diriger à partir du futur émergent. Glossaire.* Récupéré le 3 juillet 2018 de https://www.presencing.org/assets/images/publications/Glossaire-ThU.pdf

Project Management Institute. (2014). Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK): Cinquième édition. Newton Square: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute Section de Lévis-Québec. [s.d.] À propos de la gestion de projet. Récupéré le 23 janvier 2017 de https://pmiquebec.qc.ca/la-section/a-propos-de-la-gestion-de-projet/

Québec. Assemblée nationale. [s.d.] *Projet de loi n°122 : Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs.* Récupéré le 29 avril 2018 de http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-122-41-1.html

Québec. Loi visant principalement à reconnaître que les municipalités sont des gouvernements de proximité et à augmenter à ce titre leur autonomie et leurs pouvoirs. (2017). LRQ c II.2. Récupéré de http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2017C13F.PDF

Québec. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. (2013). *Municipalité Durable. La participation publique.* Récupéré de https://www.mamot.gouv.qc.ca/municipalite-durable/entreprendre-une-demarche/participation-publique/

Québec. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. (2017, juillet). Rapport du groupe de travail pour un cadre de référence en matière d'urbanisme participatif. [Document PDF]. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré le 13 mai 2018 de https://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement_territoire/documentation/urbanisme_participatif_rapport_groupe_travail.pdf

Québec. Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. (2018). Guide d'élaboration d'une politique de participation publique. Récupéré de https://wwwc.mamot.gouv.qc.ca/?id=6146

Québec. Ministère de la Culture et des Communications. (2005, 1^{er} juin). *Processus d'élaboration d'un projet de construction. Guide à l'intention des professionnels du ministère, responsables des projets d'immobilisation.* [Document PDF]. Québec: Gouvernement du Québec. Récupéré le 22 janvier 2017 de https://www.mcc.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/diapason/PDF-Guide-Planification-Construct.sept05.pdf

Québec. Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. (2014) Le développement durable au gouvernement du Québec : Exemples d'actions mises en œuvre dans le cadre des plans d'action de développement durable. [Document PDF]. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré le 13 mai 2018 de http://www.mddefp.gouv.qc.ca/developpement/strategie_gouvernementale/exemples_actions.pdf

Québec. Règlement sur la participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme. (2018). LAU c A-19.1 a. 80.3.

Québec. Secrétariat du Conseil du trésor. (2010, mars). *Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique*. [Document PDF]. Québec: Gouvernement du Québec. Récupéré le 26 janvier 2017 de https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/projets_infrastructure/politique cadre mars2010.pdf

Réorganisation des municipalités du Québec de 2000-2006. [s.d.]. Dans *Wikipédia*. Récupéré le 29 avril 2018 de https://fr.wikipedia.org/wiki/Réorganisation des municipalités du Québec de 2000-2006

Robichaud, O. (2015, 20 octobre). Le projet de complexe aquatique enchante les citoyens. *Brossard Éclair*. Récupéré de http://www.brossardeclair.ca/actualites/2015/10/20/le-projet-de-complexe-aquatique-enchante-les-citoyens.html

Robichaud, O. (2016, 3 février). La Ville va de l'avant avec son complexe aquatique de 45 M\$. *Brossard Éclair*. Récupéré de http://www.brossardeclair.ca/actualites/2016/2/3/la-ville-va-de-l-avant-avec-son-complexe-aquatique-de-45-m-.html

Robichaud, O. (2016, 25 avril). Pas de subvention pour le centre aquatique multifonctionnel. Brossard paiera seule la facture de 45 M\$. Brossard Éclair. Récupéré de http://www.brossardeclair.ca/actualites/politique/2016/4/25/pas-de-subvention-pour-le-centre-aquatique-multifonctionnel.html

Robichaud, O. (2016, 27 avril). La Ville cherche d'autres subventions pour le futur complexe aquatique. *Brossard Éclair*. Récupéré de http://www.brossardeclair.ca/actualites/2016/4/27/la-ville-cherche-d-autres-subventions-pour-le-futur-complexe-aqu.html

Robichaud, O. (2016, 28 avril). Complexe aquatique: de meilleures chances cette année, croit Barrette. *Brossard Éclair*. Récupéré de http://www.brossardeclair.ca/actualites/politique/2016/4/28/complexe-aquatique--de-meilleures-chances-en-2017--croit-barrett.html

Savard, J. (2013). De l'immobilisme à l'appropriation citoyenne. Regard sur le processus d'acceptabilité sociale à Montréal. Dans Lehmann, V. et Motulsky, B. (dir.), *Communication et grands projets : Les nouveaux défis* (p. 45-80). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Scharmer, C.O. (2008). Rendre visible « l'angle mort » de notre époque. Un résumé du nouveau livre d'Otto Scharmer « La théorie U : Diriger à partir du futur émergent ». Récupéré le 3 avril 2017 de <u>www.arianesud.com/content/download/1914/8645/.../Scharmer%20Théorie%20U.pdf</u>

Scharmer, C.O. (2016). Theory U: Leading from the Future as It Emerges (2^e éd.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition reguliere/numero27(1)/soule.pdf

Swyngedouw, E. et Kaika, M. (2005). La production de modernités urbaines « glocales » : explorant les failles dans le miroir. *Géographie, économie, société*, 2(7), 155-176. DOI 10.3166/ges.7.155-176

Truchon, M., Favreau, G. et Locas, C. (2010). Une communication d'entreprise responsable. Dans Tremblay, S. (dir.), *Développement durable et communications, au-delà des mots, pour un véritable engagement* (p. 103-113). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Union des municipalités du Québec. (2012). La Charte des municipalités. Proposition de projet de loi, Montréal, Union des municipalités du Québec. Récupéré le 29 avril 2018 de https://umq.qc.ca/publication/la-charte-des-municipalites/

Union des municipalités du Québec. (2017, septembre). Cadre de référence de la participation publique. Unions des municipalités du Québec en collaboration avec l'Institut du Nouveau monde. Récupéré le 13 mai 2018 de https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/09/cadredereferenceppumq210917.pdf

Union des municipalités du Québec. (2018, juillet). *Participation publique en matière d'aménagement et d'urbanisme*. Récupéré le 13 mai 2018 de https://umq.qc.ca/publication/participation-publique-en-matiere-damenagement-et-durbanisme/#

Vachon, B. (2017, 3 juin). Idées – Les libéraux et le développement régional – La main qui prend est plus gourmande que la main qui donne. *Le Devoir*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720170603%c2%b7LE%c2%b72017-06-03 500373

Veillette, M. (2013, 30 janvier). 35 M\$ pour le futur complexe aquatique. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720130130%c2%b7WQSE%c2%b71358609643361

Veillette, M. (2013, décembre). Boucherville reçoit 7,5 M\$ de Québec pour un nouveau complexe aquatique. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2 %b720131213%c2%b7WQSE%c2%b71386513580658

Veillette, M. (2014, 3 novembre). Boucherville dévoile les plans du complexe aquatique. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720141103 %c2%b7WQSE%c2%b7006

Veillette, M. (2014, 11 novembre). 902 personnes s'opposent à l'emprunt. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720141111%c2%b7WQSE%c2%b7004

Veillette, M. (2014, 26 novembre). 225 000 \$ pour la tenue d'un référendum. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720141126%c2%b7QSE%c2%b70001

Veillette, M. (2014, 10 décembre). Boucherville revoit son projet et annule le référendum. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720141210 %c2%b7QSE%c2%b70001

Veillette, M. (2014, 16 décembre). Révision à la baisse du projet de complexe aquatique : la proposition ne fait pas que des heureux. *La Seigneurie*, p. 7.

Veillette, M. (2015, 14 janvier). Un règlement d'emprunt de 27 M\$ pour le complexe aquatique. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720150114 %c2%b7QSE%c2%b70006

Veillette, M. (2015, 29 janvier). Le complexe aquatique pourra être aménagé. *La Seigneurie*. [Base de données]. Récupéré de http://nouveau.eureka.cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/Link/gestion1/news%c2%b720150129%c2%b7WQSE%c2%b7001

- Ville de Brossard. (2013). *Planification stratégique 2013-2030 : urbaine, contemporaine, ouverte sur le monde*. Ville de Brossard. Récupéré de http://brossard.ca/Brossard/media/Documentation/Publications/Plan-Strategique-2013-2030 WEB.pdf
- Ville de Brossard. (2014). *Politique de communication*. Ville de Brossard. Récupéré de http://www.ville.brossard.qc.ca/Brossard/media/Documentation/Publications/Politique-de-communication Version 8 07 2014 FINAL.pdf
- Yates, S. (2015, 3 mars). Relations publiques et acceptabilité sociale : Une simple façon de « mieux faire avaler des couleuvres » aux citoyens? Communication donnée à la Faculté de communication, Université du Québec à Montréal.
- Yates, S. (2015). Relations publiques et gouvernance participative : une vision partagée du « vivre ensemble »? *Communiquer*, 15, 98-112. Récupéré de http://communiquer.revues.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/1722
- Yates, S. (en évaluation). The notion of social acceptability: Lay citizens as a new political force. Dans M. Lalancette, V. Raynauld et E. Crandall, *What's #Trending In Canadian Politics? Understanding Transformations in Power, Media, and the Public Sphere.* Vancouver: UBC Press.
- Yates, S. et Arbour, M. (2016). Maires et acceptabilité sociale des grands projets : tension entre arbitrage et promotion. *Politique et Sociétés*, 35(1), 73-101. Récupéré de http://id.erudit.org.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/iderudit/1035793ar
- Yates, S., Hudon, R. et Poirier, C. (2013). Communication et légitimité: Une analyse comparative des cas du mont Orford et de Rabaska au Québec. Dans Lehmann, V. et Motulsky, B. (dir.), *Communication et grands projets, les nouveaux défis* (p. 97-112). Québec: Presses de l'Université du Québec.