

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROJETS D'INFRASTRUCTURE PORTUAIRE ET COMMUNAUTÉS
LOCALES : REGARD SUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES DANS
UNE PERSPECTIVE D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
CHARLOTTE ALIX-SÉGUIN

JUIN 2020

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

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.07-2011). 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

L'élaboration de ce mémoire s'est nourrie de l'apport de plusieurs individus à qui je souhaite adresser ma gratitude.

D'emblée, je tiens à remercier chaleureusement ma directrice de recherche, professeure Nathalie Drouin, pour son encadrement et la richesse de ses enseignements. Sa bienveillance et l'importance qu'elle accorde à la formation de la relève se doivent d'être saluées.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance aux praticiens rencontrés dans le cadre de cette recherche. La générosité dont ils ont fait preuve dans le partage de leurs expériences et de leurs réflexions s'est montrée indispensable aux apprentissages effectués.

Enfin, je remercie de tout cœur ma famille et mes amis pour leurs justes mots d'encouragement qui m'ont portée tout au long de la réalisation de ce projet. En particulier, je tiens à remercier ma mère, Claire, pour son soutien indéfectible et son dévouement à la réussite de mon parcours universitaire, ainsi que mon mari, Ryan, pour son ambition contagieuse et sa présence à mes côtés contre vents et marées.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	ix
RÉSUMÉ	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I REVUE DE LA LITTÉRATURE	7
1.1 Acceptabilité sociale : définitions et caractéristiques.....	8
1.2 Gestion des parties prenantes	12
1.2.1 Théorie des parties prenantes.....	13
1.2.2 Gestion des parties prenantes dans le champ de la gestion de projet	14
1.2.3 Processus général de gestion des parties prenantes du projet.....	15
1.2.4 Gestion des parties prenantes secondaires et performance du projet.....	16
1.3 Facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale.....	19
1.3.1 Justice procédurale.....	19
1.3.2 Confiance	22
1.4 Processus d'engagement des communautés : principes et pratiques clés	26
1.4.1 Identification des parties prenantes communautaires	27
1.4.2 Planification de l'engagement des parties prenantes communautaires...	34
1.4.3 Gestion de l'engagement des parties prenantes communautaires.....	49
1.4.4 Maîtrise de l'engagement des parties prenantes communautaires.....	52
1.4.5 Considérations additionnelles	53
1.5 Synthèse de la revue de la littérature.....	57
CHAPITRE II MÉTHODOLOGIE	62
2.1 Épistémologie.....	62
2.2 Stratégie de recherche	63

2.2.1	Étude de cas préliminaire.....	65
2.2.2	Étude de cas principale	67
CHAPITRE III ÉTUDE DE CAS PRÉLIMINAIRE :		
	PROJET DE LA CITÉ DE LA LOGISTIQUE	71
3.1	Mise en contexte et présentation du projet.....	71
3.2	Engagement de la communauté locale et évènements connexes	75
3.3	Discussion	97
CHAPITRE IV ÉTUDE DE CAS : PROJET D'AGRANDISSEMENT		
	DU TERMINAL PORTUAIRE DE CONTRECOEUR.....	102
4.1	Mise en contexte.....	102
4.2	Présentation du projet.....	105
4.2.1	Description.....	105
4.2.2	Localisation.....	107
4.2.3	Contexte réglementaire	108
4.2.4	Promoteur	111
4.3	Processus d'engagement des communautés locales dans le cadre du projet... 111	
4.3.1	Identification des parties prenantes communautaires	112
4.3.2	Planification de l'engagement des parties prenantes communautaires. 115	
4.3.3	Gestion de l'engagement des parties prenantes communautaires.....	123
4.3.4	Maîtrise de l'engagement des parties prenantes communautaires.....	148
4.3.5	Gouvernance	149
4.4	Discussion	151
4.4.1	Processus d'engagement des communautés	152
4.4.2	Équipe de projet.....	160
4.4.3	Gouvernance	163
4.4.4	Conclusion	165
	CONCLUSION.....	167
	ANNEXE A STRUCTURE DE CODIFICATION : ÉTUDE DE CAS	
	PRÉLIMINAIRE	173
	ANNEXE B GUIDE D'ENTREVUE.....	174

ANNEXE C CERTIFICAT ÉTHIQUE.....	177
ANNEXE D STRUCTURE DE CODIFICATION : ÉTUDE DE CAS PRINCIPALE	179
RÉFÉRENCES	180

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Cohortes composant les communautés locales (Di Maddaloni et Davis, 2018).....	29
1.2 Synthèse des concepts présentés dans la revue de la littérature	60
3.1 Limites de la future Cité de la logistique (Ville de Montréal, s. d. b).....	73
3.2 Principaux évènements liés à l'engagement de la communauté locale dans le cadre du projet de la Cité de la logistique	76
4.1 Composantes du projet (APM, 2017b).....	106
4.2 Principales étapes du processus d'évaluation environnementale mené par l'ACÉE selon la LCÉE 2012 (Gouvernement du Canada, 2018a, 2018b)..	110
4.3 Démarche d'engagement des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification du projet.....	124
4.4 Aperçu des dimensions clés discutées en lien avec le processus d'engagement, l'équipe de projet et la gouvernance	152

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Niveaux d'appui au projet et éléments distinctifs (adapté de Batellier, 2015, 2016).....	10
1.2 Caractéristiques de l'acceptabilité sociale	12
1.3 Processus de gestion des parties prenantes du projet (PMI, 2017)	16
1.4 Spectre de l'engagement du public (AIP2, s. d.).....	36
1.5 Échelle de participation publique (INM, s. d. a)	37
1.6 Techniques participatives et niveaux d'engagement (Luyet et al., 2012)...	42
1.7 Exemples de dispositifs (INM, s. d. a)	43

LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ACÉE	Agence canadienne d'évaluation environnementale
AECG	Accord économique et commercial global
AIP2	Association internationale pour la participation publique
APM	Administration portuaire de Montréal
BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
BIC	Banque de l'infrastructure du Canada
CCMM	Chambre de commerce du Montréal métropolitain
ÉE	Évaluation environnementale
ÉIE	Évaluation d'impact environnemental
EVP	Équivalent vingt pieds
INM	Institut du Nouveau Monde
LCÉE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MHM	Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (arrondissement de)
MRC	Municipalité régionale de comté
OCPM	Office de consultation publique de Montréal
PIIA	Programme d'implantation et d'intégration architecturale
PMI	<i>Project Management Institute</i>
TPP	Théorie des parties prenantes
ZIP	Zone industrialo-portuaire

RÉSUMÉ

Le niveau d'appui des communautés locales exerce une influence croissante sur la viabilité et la légitimité des projets d'infrastructure portuaire. Cette dynamique invite à repenser les stratégies traditionnelles de gestion des parties prenantes qui tendent à exclure les intérêts locaux des réflexions entourant la conduite des grands projets. Il est suggéré que l'engagement en amont des communautés peut contribuer au développement de l'acceptabilité sociale et à la performance des projets. La façon dont ces lignes directrices sont prises en compte et traduites en pratiques de gestion à l'échelle locale demeure cependant peu étudiée dans le contexte des grands projets d'infrastructure, et en particulier en ce qui concerne les projets de développement industrialo-portuaire. Dans cette optique, la présente recherche a pour objectifs de documenter le déploiement du processus d'engagement des communautés lors des phases de conception et de planification d'un projet d'infrastructure portuaire et d'explorer ses liens avec la formation de l'acceptabilité sociale. Une étude de cas préliminaire portant sur un projet controversé de pôle logistique à Montréal est présentée dans un premier temps pour introduire l'enjeu de l'acceptabilité sociale sous l'angle de la gestion de projet. Construite à partir d'une analyse documentaire, l'étude de cas démontre les conséquences néfastes d'une démarche d'engagement inadéquate sur la réception locale du projet. L'étude de cas principale s'intéresse pour sa part à un projet de terminal portuaire à Contrecoeur. Réalisée à partir d'entrevues semi-structurées et d'une analyse documentaire, l'étude de cas met en lumière le processus de gestion des parties prenantes communautaires déployé pour soutenir l'établissement de relations positives avec le milieu et la prise en compte des intérêts locaux dans l'élaboration du projet. En mobilisant les concepts de justice procédurale et de confiance, neuf dimensions clés liées au processus d'engagement des communautés, à l'équipe de projet et au contexte de gouvernance sont également analysées pour approfondir la compréhension des effets de l'approche adoptée. Les résultats présentés contribuent à l'avancement des connaissances en matière de gestion inclusive des parties prenantes dans le cadre des projets d'infrastructure et participent au développement d'un savoir utile aux praticiens.

Mots-clés : acceptabilité sociale, gestion des parties prenantes, processus d'engagement des communautés, projets d'infrastructure portuaire

INTRODUCTION

Le développement du Québec est ponctué de projets majeurs d'infrastructure ayant façonné l'occupation des territoires. De Manic-5 au Réseau express métropolitain, les grands projets catalysent l'innovation et offrent des avenues concrètes pour saisir une opportunité ou pallier un besoin émergent. Marqués d'une complexité inhérente (Pitsis et al., 2018), les grands projets d'infrastructure sous-tendent des investissements majeurs et une emprise sur l'espace à long terme (Declerck et al., 1997). Nécessairement, l'introduction de tels changements engendre des impacts diversifiés dépassant largement les frontières de l'organisation initiatrice du projet. L'accomplissement des grands projets requiert ainsi une gestion élargie des parties prenantes.

D'un point de vue historique, la considération de ceux touchés en premier lieu par les perturbations sociales induites, à savoir les communautés locales, semble cependant être demeurée marginale dans la réalisation de multiples projets majeurs (Di Maddaloni et Davis, 2018). Flyvbjerg (2014) dénote à cet égard une inclusion généralement inadéquate des besoins sociétaux dans la prise de décision des grands projets. Il est soulevé que les projets d'envergure tendent à promouvoir une vision prodéveloppement optimiste, éloignée de la réalité des problèmes et défis urbains (Altshuler et Luberoff, 2003). Di Maddaloni et Davis (2017) soulignent qu'une attention disproportionnée semble être portée à l'intégration des projets d'infrastructure dans l'agenda stratégique national ou international, au détriment des intérêts de la communauté locale. Les grands projets en sont ainsi venus à être reconnus pour produire des impacts néfastes sur les milieux d'accueil, sans offrir d'avantages locaux (Major Project Association, 2014, cité dans Di Maddaloni et Davis, 2017).

Si la pertinence des grands projets a longtemps été validée essentiellement par un argumentaire économique et des intérêts sectoriels (Francoeur, 2017), l'évolution des attentes collectives et la démocratisation de l'accès à l'information ayant marqué les dernières décennies ont transformé le contexte dans lequel s'accomplissent les grands projets et ont participé à la redéfinition des relations entre citoyens, entreprises et gouvernements (Baba et Raufflet, 2015). Confrontée à des projets industriels dont l'ampleur et le rapprochement des espaces densément peuplés s'accroissent, une frange grandissante de la population s'attend désormais à ce que le milieu des affaires et les décideurs publics conjuguent croissance économique et considérations d'ordre environnemental et social (Batellier et Maillé, 2017). Au Québec comme ailleurs, une contestation accrue des projets à fort impact socio-environnemental est observée depuis le tournant du 21^e siècle (Batellier, 2015 ; Gendron, 2014). Des groupes de pression issus de la société civile se forment et affirment leur légitimité de participer aux décisions ayant une incidence sur leurs milieux de vie (Batellier et Sauvé, 2011). Alors que les revendications exprimées sont multiples, elles traduisent globalement la volonté des populations de voir leurs aspirations et leurs préoccupations prises en compte dans le développement des territoires (Gendron, 2014).

Les effets de ces transformations sociales sont observables dans une variété de secteurs, et l'industrie maritime ne fait pas exception à ce chapitre. Les ports et les villes limitrophes ont souvent une longue histoire commune et interreliée de développement économique et social (Dooms, 2018). Dooms (2018) dénote cependant qu'au tournant des années 50, une période quasi incontestée de croissance des ports, principalement par le biais de projets d'expansion, s'est traduite en sacrifices considérables pour plusieurs communautés locales environnantes. Depuis la fin des années 80, une conscientisation des populations riveraines à l'égard des enjeux sociaux et environnementaux liés aux activités industrielles attise une remise en question de nombreux projets d'infrastructure en zones portuaires (Dooms, 2018). Le développement des ports fait désormais face à une résistance croissante, en particulier

de la part de groupes communautaires locaux préoccupés par les externalités négatives des activités portuaires (Dooms, 2019). Des exemples éloquentes incluent les cas des projets portuaires de Maasvlakte 2 (Rotterdam), Deurganckdok (Antwerp) et Port 2000 (Le Havre), dont les développements ont été marqués par des conflits majeurs découlant de l'insatisfaction de parties prenantes communautaires (Dooms, 2019). Dooms et al. (2013) constatent que les autorités portuaires doivent dorénavant considérer et inclure un nombre grandissant de parties prenantes et d'intérêts externes pour assurer la viabilité, la légitimité et la durabilité des programmes de développement portuaire. Ce phénomène est par ailleurs intensifié lorsque les ports se développent en territoire éloigné par rapport à leur localisation historique, où les municipalités d'accueil sont nécessairement composées de nouvelles parties prenantes dont les attentes peuvent diverger (Dooms et al., 2013).

D'un point de vue managérial, ces dynamiques contemporaines se traduisent inévitablement en enjeu de gestion prépondérant dans la conduite des projets. Les approches privilégiées par les décideurs sont dorénavant confrontées aux exigences citoyennes émergentes et au désir accru de démocratie participative du public (Baba, 2016). Les conséquences documentées découlant d'une gestion inadéquate des relations avec les communautés sont nombreuses et significatives pour les organisations, qu'il s'agisse de coûts additionnels ou de retards dans la livraison des projets, lorsque ce n'est pas l'abandon du projet dans son ensemble qui est forcé (Batellier et Maillé, 2017). S'ajoutent à ces répercussions néfastes l'atteinte à la réputation des parties impliquées (Dufour, 2012) et la dégradation du tissu social causée par des conflits déchirant les communautés d'accueil (Batellier et Maillé, 2017 ; Batellier et Sauvé, 2011). À travers cette agitation, l'*acceptabilité sociale* s'impose de plus en plus comme une dimension incontournable à considérer dans l'accomplissement des grands projets.

La mutation du contexte de mise en œuvre des projets d'infrastructure invite ainsi à repenser les modes de gestion des parties prenantes jusqu'alors préconisés. La littérature met en évidence un consensus croissant concernant l'importance d'un engagement renouvelé des communautés. Le concept d'engagement est mobilisé pour désigner largement les processus permettant d'impliquer les parties prenantes dans la réalisation du projet (Chow et Leiringer, 2017). L'engagement se concrétise à travers la mise en place de mécanismes visant à informer, à consulter ou à faire participer activement les parties prenantes dans les processus décisionnels (Rowe et Frewer, 2005). Il est avancé qu'un processus d'engagement des communautés amorcé en amont de l'élaboration du projet peut favoriser la conception de solutions en phase avec les besoins et les attentes du milieu, contribuer à la formation de l'acceptabilité sociale et, ultimement, améliorer la performance des projets d'infrastructure (Di Maddaloni et Davis, 2017). Ces développements participent à la tendance actuelle observée dans le champ de la gestion de projet qui confère aux premières phases du cycle de vie du projet une importance prépondérante dans la réussite du projet, contrastant avec l'accent mis historiquement sur la phase d'exécution (Cuppen et al., 2016).

Dans cette perspective, au cours des dernières décennies, un corpus de principes et de recommandations pour encadrer l'engagement du public s'est développé dans la littérature (Luyet et al., 2012 ; Mease et al., 2018 ; Reed, 2008). Des cadres législatifs ont également été mis en place pour offrir des balises quant à la consultation des populations touchées par la conduite d'un projet. Toutefois, la façon dont ces lignes directrices sont prises en compte et traduites en pratiques de gestion sur le terrain demeure somme toute peu documentée dans le contexte général des grands projets d'infrastructure (Di Maddaloni et Davis, 2017), et en particulier en ce qui concerne les projets de développement industrialo-portuaires (Dooms, 2019). Teo et Loosemore (2017) dénotent par ailleurs qu'il existe peu de recherches empiriques pour aider les gestionnaires de projet à comprendre comment engager efficacement les communautés de façon à prévenir l'amplification des conflits. Il est suggéré que la manière dont les

approches managériales actuelles se manifestent au niveau local mérite de faire davantage l'objet d'études empiriques pour faire progresser les connaissances relatives à la gestion des parties prenantes externes dans la réalisation des grands projets (Di Maddaloni et Davis, 2018). La présence d'enjeux d'acceptabilité sociale au sein de projets d'infrastructures maritimes passés ou en cours (Dooms, 2019) et l'anticipation de nouveaux projets de développement portuaire dans un avenir rapproché au Québec (Gouvernement du Québec, 2015) justifient de surcroît l'intérêt porté à ce secteur. Dans cette optique, la réflexion proposée dans le cadre de ce mémoire s'articule autour de la question suivante :

Comment le processus d'engagement des parties prenantes communautaires se déploie-t-il lors des phases de conception et de planification d'un projet d'infrastructure portuaire?

Les objectifs visés sont doubles :

1. Documenter la planification et la mise en œuvre des stratégies d'engagement des communautés locales lors des premières phases du projet ;
2. Comprendre les effets du processus de gestion des parties prenantes communautaires sur le développement de l'acceptabilité sociale.

Cette recherche s'appuie sur la réalisation d'une étude de cas portant sur le processus d'engagement des communautés mis en œuvre dans le cadre du projet d'expansion du terminal portuaire de Contrecoeur mené par l'Administration portuaire de Montréal (APM). Une étude de cas préliminaire s'intéressant au projet de la Cité de la logistique à Montréal est aussi présentée pour introduire l'enjeu de l'acceptabilité sociale dans le contexte du développement des activités industrialo-portuaires. La recherche souscrit à une définition traditionnelle de la communauté, centrée sur la proximité physique des

membres aux projets de développement (Di Maddaloni et Davis, 2017 ; Dooms et al., 2013). Le choix de s'intéresser spécifiquement aux phases de conception et de planification est motivé par la reconnaissance dans la littérature que ce segment du cycle de vie d'un projet est déterminant dans la formation de l'acceptabilité sociale (Chan et Oppong, 2017 ; Di Maddaloni et Davis, 2017 ; Olander, 2003). Cette démarche est suggérée afin de mettre en interaction la littérature existante et les expériences vécues sur le terrain en vue de tirer des apprentissages contribuant à l'avancement des connaissances et au développement d'un savoir utile aux gestionnaires appelés à diriger des projets similaires. La réflexion proposée vise à consolider la performance des projets futurs et à soutenir la conception et la planification de projets qui tendent vers un meilleur équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux.

Structure du document

Le présent mémoire est scindé en cinq volets principaux. Le premier chapitre présente une revue de la littérature portant sur les thématiques de l'acceptabilité sociale, de la gestion des parties prenantes et de l'engagement des communautés locales lors de la réalisation des projets. Le second chapitre détaille l'approche méthodologique retenue pour l'accomplissement de la recherche. Le troisième chapitre présente l'étude de cas préliminaire portant sur le projet de la Cité de la logistique à Montréal. Le quatrième chapitre est consacré à l'étude de cas principale ayant pour centre d'intérêt le projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Enfin, la conclusion effectue un retour sur les apprentissages liés à la recherche et discute des contributions théoriques et pratiques. Les limites de l'étude et des pistes pour de futures recherches sont également exposées.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le premier chapitre propose d'effectuer un tour d'horizon de la littérature scientifique et de la littérature grise afin de recenser les connaissances actuelles en matière de gestion des parties prenantes communautaires. La section 1.1 s'intéresse au balisage du concept d'acceptabilité sociale. Différentes définitions sont étudiées en vue de délimiter les contours de cette notion. La section 1.2 aborde la question de la gestion des parties prenantes dans le contexte de la gestion de projet. Les liens entre la prise en compte des parties prenantes dites secondaires et la performance des projets sont notamment discutés. La section 1.3 examine les facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale associés aux pratiques managériales en mobilisant les concepts de justice procédurale et de confiance. La section 1.4 expose les principes à considérer et les approches recommandées dans la littérature pour encadrer l'analyse des parties prenantes communautaires ainsi que la planification, la mise en œuvre et la maîtrise d'une démarche d'engagement. Les travaux académiques discutés proviennent du champ de la gestion de projet, mais aussi des sciences environnementales, des sciences politiques et de la planification urbaine. Ces champs disciplinaires sont considérés puisqu'ils détiennent également une tradition de recherche en matière d'engagement du public qui enrichit la compréhension de l'objet étudié. Comme souligné par Cuppen et al. (2016), cette approche résonne avec les efforts visant à améliorer la gestion de projet en tirant parti des savoirs développés par d'autres disciplines (Söderlund, 2011 ; Turner, 2010 ; Winter et al., 2006).

1.1 Acceptabilité sociale : définitions et caractéristiques

Bien qu'elle soit omniprésente dans les discours et débats publics récents entourant la réalisation des projets de développement, la notion d'acceptabilité sociale ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle. La multiplicité des définitions de l'acceptabilité sociale recensées dans la littérature est d'ailleurs un constat relayé par plusieurs chercheurs (Baba et Raufflet, 2015 ; Batellier, 2015 ; Fortin et Fournis, 2014 ; Gendron, 2014 ; Thomassin et al., 2010 ; Wüstenhagen et al., 2007). À cet égard, Batellier (2015) effectue un riche exercice d'analyse de différentes propositions de définitions formelles. Ce travail met en évidence une diversité des angles de définition et une absence de consensus. Néanmoins, pour les besoins de ce mémoire, la présente section propose d'étudier certaines propositions conceptuelles qui permettent de circonscrire les principales caractéristiques de l'acceptabilité sociale.

S'appuyant sur les travaux de Brunson (1996), Gendron (2014, p. 124) propose de définir l'acceptabilité sociale comme l'« 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, y compris le statu quo ». Centrale à cette définition est la proposition que l'acceptabilité sociale traduit un jugement collectif à l'égard d'un projet. Selon le paradigme philosophique, le jugement correspond à « un acte de pensée qui décide de la valeur d'une proposition » (Esnard, 2009, p.10). Bien qu'il se forme à un niveau individuel, Shindler et al. (2002) remarquent que le jugement quant à l'acceptabilité d'une proposition semble évoluer et se transformer sous l'influence de dynamiques sociales externes. Sans nier l'influence possible des préférences individuelles sur la construction du jugement, il est avancé que l'acceptabilité sociale repose plus largement sur des valeurs et des croyances partagées. En ce sens, le jugement d'acceptabilité fait référence à une affirmation collective, au-delà des positionnements individuels (Shindler et al., 2002). Il est proposé que l'acceptabilité sociale renvoie donc à un jugement partagé et articulé par un segment identifiable et

significatif de la société (Brunson, 1996). La définition de l'acceptabilité sociale proposée par le Gouvernement du Québec (2012, s. p.) s'inscrit dans cette perspective, stipulant que le concept se rapporte à l'« ensemble des jugements collectifs, basés sur les valeurs sociétales, portant sur le bien-fondé d'une politique ou d'un projet de développement pouvant avoir un impact sur les milieux naturels et humains ». En outre, la définition formulée par Gendron (2014) met en exergue la nature comparative du jugement d'acceptabilité. Il est suggéré que le jugement d'acceptabilité est formé à partir d'une comparaison entre différents scénarios, dont le statu quo. Selon cette proposition, les alternatives identifiées à l'endroit d'une situation donnée conditionnent le jugement collectif d'acceptabilité du projet.

Conceptualisant l'acceptabilité sociale en tant que degré d'appui à un projet, Batellier (2015, 2016) propose une hiérarchisation des niveaux d'appui du public, allant du refus à l'appropriation du projet (Tableau 1.1, adapté de Batellier, 2015, p. 60 et 2016, p. 6). Batellier (2015) souligne que cette classification renvoie aux nuances propres à la notion d'accepter, qui est définie par le dictionnaire Larousse (s. d., s. p.) comme étant à la fois le fait de « considérer quelque chose comme juste, fondé, exact, l'admettre, l'approuver » et de « consentir à subir quelque chose, à le tolérer de la part de quelqu'un, l'admettre, le supporter ». Une distinction est établie entre la première définition qui traduit un choix volontaire et la seconde qui reflète un choix contraint. Il est suggéré que la notion d'acceptabilité sociale relève des niveaux d'appui correspondant aux échelons supérieurs de l'échelle (Batellier, 2015).

Tableau 1.1 : Niveaux d'appui au projet et éléments distinctifs (adapté de Batellier, 2015, p. 60 et 2016, p. 6)

Type de réponses du public		Éléments distinctifs	
Non-contestation	Appropriation	Identification psychologique au projet	
	Approbation	Assentiment	Adhésion aux motifs et justifications
		Consentement	Acquiescement des gestes/actions posés
	Tolérance	Choix de non-contestation	
	Apathie / Désintérêt	Absence de volonté de participer	
	Résignation / Soumission	Non-choix, contrainte ou abandon	
	Aucune	Absence de connaissance du projet	
Refus / Résistance		Choix	

Un élément transversal à plusieurs conceptualisations de l'acceptabilité sociale est son caractère intrinsèquement dynamique. Il est souligné que le jugement d'acceptabilité ne peut être considéré comme absolu ou final (Shindler et al., 2002). Ce jugement est notamment susceptible « de se transformer au gré des débats sociaux, des enjeux et de l'évolution des valeurs dont il est l'incarnation » (Gendron, 2014, p. 124). Selon Batellier (2016, p. 7), il est primordial de souligner le caractère provisoire de l'acceptabilité sociale afin d'éviter qu'elle puisse être considérée comme étant « atteinte, obtenue voire détenue à l'instar d'un actif intangible ». Le chercheur prévient qu'une telle approche est à proscrire puisqu'elle « pose des risques de récupération et de manipulation tant par des décideurs, des promoteurs que par des objecteurs aux fins de clore la discussion, d'éviter ou d'étouffer une mobilisation, une réflexion ou des décisions collectives » (Batellier, 2016, p.7). Comme l'illustrent Shindler et al. (2004, p. 6) : « *In a sense, the pot is constantly boiling and the resulting*

stew must be monitored and fed frequently. » L'évolution possible des jugements collectifs tout au long du cycle de vie du projet commande ainsi la mise en place d'actions continues pour développer et maintenir l'acceptabilité sociale (Shindler et al., 2004).

Dans cette perspective, Caron-Malenfant et Conraud (2009, p. 41) proposent une définition dite « opérationnelle » du concept d'acceptabilité sociale, à savoir : « Le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions 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. » Les chercheurs affirment que « pour atteindre l'acceptabilité d'un projet, il est essentiel de mettre en place un ensemble d'actions ou d'initiatives concertées, construites et pluridisciplinaires qui permettent l'obtention d'un accord » (Caron-Malenfant et Conraud, 2009, p.14). Fréquemment employée (Batellier et Maillé, 2017), cette définition fait cependant l'objet de certaines critiques. Notamment, Gendron (2014) défend que bien que l'acceptabilité sociale peut effectivement découler d'un processus de dialogue social entre les décideurs et les communautés, un tel processus n'est pas nécessaire pour qu'un projet soit accueilli favorablement. Il est rappelé à cet égard que de nombreux projets ou décisions sont socialement acceptés sans pour autant résulter d'un processus formel de co-construction et que « le processus de consultation ne doit donc pas être confondu avec l'acceptabilité sociale » (Gendron et al., 2016, p. 2). Nonobstant, Gendron et Angers (2015, p. 12) reconnaissent que la définition proposée « n'est pas dénuée d'intérêt » puisqu'elle « prône les bonnes pratiques ». Réconciliant ces perspectives divergentes, Yates et Arbour (2016, p. 78) concluent que « le jugement collectif duquel est susceptible d'émerger l'acceptabilité sociale repose souvent – mais pas systématiquement – sur la mise en place de processus qui permettent au promoteur et aux parties prenantes d'échanger sur le projet et de le moduler afin qu'il réponde mieux aux attentes et aux valeurs de ces dernières, notamment par la négociation de certaines conditions, ou certains compromis ». Bien que contestée, la définition

formulée par Caron-Malenfant et Conraud (2009) permet donc à tout le moins d’entrevoir les mécanismes par lesquels la formation de l’acceptabilité sociale peut être envisagée. Le tableau 1.2 récapitule les éléments discutés en vue de baliser le concept d’acceptabilité sociale.

Tableau 1.2 : Caractéristiques de l’acceptabilité sociale

Jugement collectif à l’endroit d’un projet	<ul style="list-style-type: none"> • Jugement partagé et articulé par un segment identifiable et significatif de la société (Brunson, 1996) • Qui repose repose sur des valeurs partagées (Shindler et al., 2002 ; Gouvernement du Québec, 2012) • Formé à partir d’une comparaison entre différents scénarios, dont le statu quo (Brunson, 1996 ; Gendron, 2014)
Niveau d’appui	<ul style="list-style-type: none"> • Supérieur à la tolérance : consentement, assentiment, appropriation (Batellier, 2015 ; Gendron, 2014)
Caractère dynamique	<ul style="list-style-type: none"> • Jugement ne peut être considéré comme absolu ou final (Shindler et al., 2002) • Susceptible de se transformer au gré des débats sociaux, des enjeux et de l’évolution des valeurs (Gendron, 2014)
Processus de construction	<ul style="list-style-type: none"> • Peut se construire à travers un processus d’interaction entre le promoteur et les parties prenantes (Caron-Malenfant et Conraud, 2009 ; Yates et Arbour, 2016)

1.2 Gestion des parties prenantes

La présente section s’intéresse à la notion de gestion des parties prenantes, d’abord en s’attardant aux prémisses de la théorie des parties prenantes (1.2.1), puis en se tournant

vers son application en gestion de projet (1.2.2). La section 1.2.3 introduit le processus général de gestion des parties prenantes du projet, alors que la section 1.2.4 discute du niveau d'inclusion des parties prenantes secondaires et de l'incidence sur la performance des projets d'infrastructure.

1.2.1 Théorie des parties prenantes

Popularisée par l'ouvrage en management stratégique de Freeman (1984), la théorie des parties prenantes (TPP) se focalise sur les liens entre une organisation et les divers groupes existants dans son environnement. Freeman (1984, p. 46) définit la notion de partie prenante (*stakeholder*) comme étant « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation ». Pour Pasquero (2008, p. 35), la TPP offre une conceptualisation renouvelée de l'entreprise par rapport à son « statut d'outil de production au service de l'avoir des actionnaires » en lui faisant endossée un rôle d'« acteur socialisé face à un environnement composé de différentes parties prenantes, où les actionnaires occupent une place de choix, mais pas une place unique ».

Un argument central aux travaux de Freeman (1984) est que les gestionnaires se doivent d'élargir le spectre des groupes liés à l'organisation qu'ils considèrent dans la conduite des affaires. Freeman (1984) soutient cette proposition en raisonnant que la compréhension et l'intégration des besoins et des préoccupations de ces groupes permettent à une organisation de formuler ses objectifs de façon à ce que les groupes soutiennent l'organisation, accroissant conséquemment ses chances de pérennité. La TPP établit ainsi des liens entre les pratiques de gestion des parties prenantes et l'atteinte d'objectifs de performance de l'organisation, tels que la profitabilité, la stabilité ou la croissance. Le volet normatif de la théorie des parties prenantes souligne par ailleurs l'importance pour l'organisation de prendre en compte les groupes pouvant être affectés par ses activités, et ce indépendamment de leur contribution potentielle à

l'atteinte des objectifs de l'organisation (Donaldson et Preston, 1995). Cette approche théorique élève ainsi les responsabilités des dirigeants au-delà de la maximisation de la valeur actionnariale (Mitchell et al., 1997) et fournit des directives morales et éthiques pour encadrer la gestion et le fonctionnement des organisations (Donaldson et Preston, 1995). Donaldson et Preston (1995) soutiennent que la théorie des parties prenantes est ultimement managériale puisqu'elle recommande des attitudes, des structures et des pratiques qui constituent la gestion des parties prenantes.

1.2.2 Gestion des parties prenantes dans le champ de la gestion de projet

L'introduction du concept de partie prenante dans le champ de la gestion de projet est attribuée aux écrits de Cleland (1986). La satisfaction ou le dépassement des besoins et des attentes des parties prenantes, et la conciliation de ces exigences si celles-ci sont en concurrence, est depuis une préoccupation au cœur des pratiques contemporaines de gestion de projet (*Project Management Institute (PMI), 2017*). En ligne avec la proposition de Freeman (1984), le Guide PMBOK (PMI, 2017, s. p.) définit la notion de partie prenante comme étant « une personne, un groupe ou un organisme qui peut influencer sur, être influencé par, ou se considérer comme influencé par une décision, une activité ou le résultat d'un projet ». Les parties prenantes peuvent être internes ou externes au projet. Selon Olander (2003), les parties prenantes internes font référence aux acteurs qui sont membres de la coalition du projet ou qui procurent le financement, tandis que les parties prenantes externes font référence aux parties pouvant être affectées par la réalisation du projet.

La gestion des parties prenantes du projet renvoie aux « processus requis pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le projet, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet, mais aussi pour développer des stratégies de gestion appropriées afin de mobiliser efficacement les parties prenantes en les impliquant dans les décisions du projet et son

exécution » (PMI, 2017, s. p.). La gestion des parties prenantes du projet est reconnue comme une activité essentielle pour améliorer les résultats du projet et pour assurer sa réussite (Cleland, 1986 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Sutterfield et al., 2006). La prise en compte des intérêts et des préoccupations des parties prenantes est un processus qui aide l'équipe de projet à maximiser les contributions positives des parties prenantes et à minimiser les impacts négatifs ou nuisibles (Bourne et Walker, 2005 ; Cleland et Ireland, 2007). Il est également souligné qu'une gestion adéquate des parties prenantes fournit à l'équipe de projet des renseignements permettant d'améliorer la prise de décision (Cleland et Ireland, 2007).

1.2.3 Processus général de gestion des parties prenantes du projet

Il est suggéré que la gestion des parties prenantes du projet requiert une approche formelle structurée (Cleland et Ireland, 2007). La littérature existante propose à cet effet divers modèles de processus de gestion des parties prenantes (Mok et al., 2015 ; Yang et al., 2011). Cependant, il est soulevé que les modèles de processus existants ne sont pas entièrement cohérents (Mok et al., 2015) et qu'il ne semble pas y avoir de consensus quant au meilleur modèle (Yang et al., 2011). Le tableau 1.3 introduit l'approche proposée par le *Project Management Institute* (PMI, 2017), qui met à jour périodiquement un cadre de référence pour les gestionnaires applicable à tout type de projet. Ce modèle suggère que la gestion des parties prenantes est composée de quatre processus de base, à savoir l'identification des parties prenantes, la planification de l'engagement, la gestion de l'engagement et la maîtrise de l'engagement des parties prenantes. Il est avancé que la mise en application de ces processus aide l'équipe de projet à comprendre les attentes des parties prenantes, à évaluer dans quelle mesure ces attentes affectent ou sont affectées par le projet et à définir des stratégies pour soutenir la participation efficace des parties prenantes dans la planification et l'exécution du projet (PMI, 2017). Si ces quatre processus sont présentés comme étant des processus distincts aux frontières définies, il est précisé que dans la pratique ces processus sont

nécessairement en interaction et tendent à se chevaucher. Le modèle suggéré par le PMI (2017) est retenu dans le cadre de ce mémoire pour structurer l'étude des pratiques de gestion des parties prenantes communautaires.

Tableau 1.3 : Processus de gestion des parties prenantes du projet (adapté de PMI, 2017, s. p.)

<p>Identifier les parties prenantes est le processus qui consiste à identifier régulièrement les parties prenantes du projet, mais aussi à analyser et à documenter des informations pertinentes concernant leurs intérêts, leur participation, leurs interdépendances, leur influence et leur impact potentiel sur la réussite du projet.</p>
<p>Planifier l'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à développer des approches pour impliquer les parties prenantes du projet, en fonction de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs intérêts et de leur impact potentiel sur le projet.</p>
<p>Gérer l'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à communiquer et à travailler avec les parties prenantes afin de satisfaire leurs besoins et leurs attentes, de gérer les points à traiter et de les encourager à participer de manière adéquate.</p>
<p>Maîtriser l'engagement des parties prenantes est le processus qui consiste à maîtriser les relations avec les parties prenantes et à adapter les stratégies et les plans afin d'encourager leur engagement.</p>

1.2.4 Gestion des parties prenantes secondaires et performance du projet

La littérature propose de distinguer les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires (Di Maddaloni et Davis, 2017). Les premières sont caractérisées par le fait qu'elles possèdent une relation contractuelle avec le projet, telles que les clients ou les fournisseurs, ou qu'elles détiennent une autorité légale directe envers le projet, telles

que les instances gouvernementales. Les communautés sont généralement classifiées en tant que parties prenantes secondaires puisqu'elles n'ont pas de lien contractuel formel avec le projet ni d'autorité légale directe à l'égard des activités de l'organisation (Cleland et Ireland, 2007 ; Eesley et Lenox, 2006). Di Maddaloni et Davis (2017) constatent que les approches traditionnelles de gestion des parties prenantes dans le cadre des grands projets sont axées presque exclusivement sur la prise en compte des parties prenantes primaires capables de contrôler les ressources du projet. Les parties prenantes y sont perçues comme des fournisseurs de ressources et l'attention managériale qui leur est portée découle du fait que l'organisation a besoin d'une contribution de leur part (Eskerod et Huemann, 2013). Le gestionnaire doit ainsi parvenir à influencer les parties prenantes de façon à ce qu'il puisse obtenir les ressources nécessaires à la réalisation du projet. L'importance relative accordée aux diverses parties prenantes dépend donc de leur capacité à contrôler les ressources et de l'impact qu'elles peuvent exercer sur les résultats du projet. Conséquemment, les parties prenantes primaires qui détiennent les ressources essentielles à la conduite du projet sont celles qui influencent généralement la prise de décision des gestionnaires lors de la phase de démarrage (Di Maddaloni et Davis, 2017). Il résulte de cette approche que les objectifs des projets d'infrastructure sont rarement alignés avec les intérêts des communautés locales (Choudhury, 2014).

La littérature fait état de certaines problématiques relatives à l'attention historiquement limitée que reçoivent les parties prenantes secondaires dans la réalisation des grands projets. Notamment, l'inefficacité des méthodes managériales classiques à capter et à inclure les points de vue d'un ensemble élargi de parties prenantes pose le risque qu'une partie prenante non considérée demeure en position de perturber le développement du projet par le biais des relations qu'elle entretient avec d'autres parties prenantes (Bourne et Walker, 2005 ; Eskerod et al., 2015 ; Newcombe, 2003 ; Olander et Landin, 2008). En effet, la littérature démontre la capacité des parties prenantes secondaires, en particulier de la communauté locale, d'influencer significativement les attitudes

d'acteurs détenant un pouvoir formel (Olander et Landin, 2008). Les répercussions néfastes liées à l'absence de soutien des communautés sur la performance des projets sont ainsi documentées dans de multiples contextes (Batellier, 2015). Par ailleurs, il est avancé que les approches traditionnelles de gestion des parties prenantes, qui font de l'attribut du pouvoir une nécessité pour accroître le niveau d'attention managériale, soulèvent des préoccupations d'ordre éthique (Donaldson et Preston, 1995). En excluant de la réflexion managériale les parties prenantes secondaires qui sont possiblement touchées par les activités de l'organisation, il est soutenu que de telles pratiques ignorent la légitimité des communautés en tant que porteurs de risques (Di Maddaloni et Davis, 2017). La considération des parties prenantes affectées est ainsi jugée primordiale d'un point de vue également moral.

Au cours de la dernière décennie, un intérêt croissant pour la considération des parties prenantes secondaires dans le contexte des grands projets est observé dans la littérature managériale (Di Maddaloni et Davis, 2017). Di Maddaloni et Davis (2017) dénotent qu'une approche holistique intégrant les parties prenantes primaires et secondaires est considérée par chercheurs et praticiens afin d'accroître la performance et de contribuer au développement durable des grands projets. Il est avancé que l'engagement des parties prenantes secondaires permet de maximiser les bénéfices que procure le projet et de contrôler plus adéquatement les impacts qu'il induit. La prise en compte des communautés locales favorise ainsi la conception d'un projet aligné avec les besoins et les préoccupations des milieux d'accueil et soutient le développement d'une vision commune (Di Maddaloni et Davis, 2018). En ce sens, il est suggéré qu'une approche inclusive de gestion des parties prenantes contribue à mettre en place les conditions propices à la réalisation du projet, en plus de tendre vers un meilleur équilibre des intérêts économiques, environnementaux et sociaux (Di Maddaloni et Davis, 2017).

1.3 Facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale

L'exploration des facteurs influençant le développement de l'acceptabilité sociale d'un projet fait l'objet d'un intérêt soutenu dans la littérature académique (Batellier, 2015). Il est relevé que les raisons sous-jacentes au soutien ou à l'opposition à l'endroit d'un projet sont généralement complexes et multidimensionnelles (Devine-Wright, 2005 ; Petrova, 2016). La présente section propose d'étudier plus spécifiquement deux facteurs d'influence associés à la gestion des parties prenantes, à savoir la justice procédurale (1.3.1) et la confiance (1.3.2). Alors que plusieurs facteurs recensés dans la littérature renvoient aux impacts environnementaux et socio-économiques des décisions (Petrova, 2016), la prise en compte de ces facteurs met en évidence que l'acceptabilité sociale repose aussi sur la façon dont le projet est développé.

1.3.1 Justice procédurale

La justice procédurale constitue une branche de la psychologie sociale développée au courant des années soixante-dix par les travaux de Thibault et Walker (1975 ; Lawrence et al., 1997). Les recherches sur la justice procédurale proposent un ensemble robuste de résultats démontrant que le processus mis en place pour parvenir à une décision est un déterminant significatif de la satisfaction des parties concernées à l'égard de la décision, et ce indépendamment des impacts qu'elle occasionne (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008). La notion de justice procédurale est couramment discutée en l'opposant aux concepts de gain individuel et de justice distributive. Le gain individuel sous-tend un jugement de nature pragmatique où une partie juge si une décision entraîne des résultats favorables ou non à son égard (Skitka et al., 2003). En comparaison, la justice distributive traduit une préoccupation pour une distribution juste des impacts positifs comme négatifs d'une décision entre les parties concernées (Kuehn, 2000), reflétant une évaluation d'ordre normative (Batellier, 2015). Alors que ces deux derniers concepts sont rattachés à l'évaluation des résultats de la décision, la justice procédurale

renvoie plutôt à la qualité du processus par lequel les décisions sont prises (Shindler et al., 2002). Initialement exploré dans un cadre judiciaire (Gross, 2007), l'effet de la justice procédurale a depuis été reconnu dans divers contextes organisationnels, politiques, éducationnels et interpersonnels (Tyler, 1994).

L'analyse des études portant sur la question de la justice procédurale permet de dégager certains principes à la base d'un processus décisionnel perçu comme juste. Un élément clé repose sur la possibilité pour les parties potentiellement affectées par une décision de prendre part au processus décisionnel et d'influencer les décisions prises (Maguire et Lind, 2003 ; Thibault et Walker, 1975). Dans le contexte des projets d'infrastructure, il est soulevé que la justice procédurale tend à être reconnue lorsque la communauté estime avoir eu une voix raisonnable dans les processus décisionnels du projet (Gross, 2007 ; Lacey et al., 2017). Un processus juste sous-tend que les parties concernées sont en mesure d'exprimer librement leurs opinions, que ces interventions sont véritablement prises en compte et que les choix effectués reflètent l'information présentée (Maguire et Lind, 2003 ; Smith et McDonough, 2001). S'ajoutent à ces considérations les principes de l'accès à l'information, de l'impartialité et du respect des participants. Le volet de l'accès à l'information rappelle que la perception de justice procédurale est influencée par la possibilité pour les participants de consulter avec facilité une information valide et transparente au sujet du projet, et ce au moment approprié (Gross, 2007). L'impartialité renvoie à la capacité d'une procédure à prévenir le favoritisme ou autre biais externe (Tyler, 1988). Il est relevé que les perceptions liées à la neutralité et aux intentions bienveillantes des décideurs sont déterminantes (Lind et Tyler, 1988). Le principe lié au respect des participants souligne que la mesure dans laquelle les parties impliquées estiment avoir été traitées avec dignité et courtoisie façonne également la perception de justice procédurale (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008).

Plusieurs études en psychologie confirment un lien de causalité entre la justice procédurale et l'adhésion des parties aux décisions prises (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008). Il est rapporté que les individus sont davantage enclins à accepter des résultats qui leur sont personnellement défavorables s'ils estiment que le processus décisionnel mis en place pour les atteindre est juste. À l'inverse, un processus perçu comme injuste peut réduire le degré de satisfaction de l'individu à l'égard d'une décision qui autrement pourrait être considérée comme acceptable (Lawrence et al., 1997). Ces observations ne suggèrent pas que les résultats sont sans importance, mais plutôt que le jugement de justice procédurale affecte de façon distincte la volonté d'une partie d'adhérer à une décision (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008). Le modèle relationnel de Lind et Tyler (1988) propose que l'individu se soucie de la justice procédurale et y réagit en raison du message relationnel véhiculé par un processus juste. Ce modèle s'appuie sur l'hypothèse de base que les gens sont prédisposés à appartenir à des groupes sociaux et qu'ils sont attentifs aux signes et aux symboles qui communiquent des informations sur leur statut (Tyler, 1994). En ce sens, les expériences de justice ou d'injustice transmettent à l'individu un message quant à sa position au sein du groupe (Lind et Tyler, 1988). La justice procédurale est ainsi importante puisqu'elle valide l'identité et l'estime de soi de l'individu (Tyler, 1994).

En outre, il est avancé que la justice procédurale influence le développement de l'acceptabilité sociale par son effet sur la confiance accordée aux décideurs (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ; Ross et al., 2014 ; Terwel et al., 2010). Terwel et al. (2010) dénotent qu'un processus perçu comme juste infère aux membres de la communauté que les décideurs sont dignes de confiance. Cette confiance accrue tend à renforcer une volonté d'accepter les décisions prises, nonobstant la position du participant ou la nature de la décision. Ross et al. (2014) soutiennent que l'adoption d'un processus décisionnel juste nourrit le sentiment des membres d'une communauté qu'ils partagent une identité sociale avec le décideur. Le partage d'une identité sociale signifie que les individus considèrent le décideur comme

un membre de leur communauté et perçoivent qu'ils possèdent des valeurs communes avec celui-ci (Tajfel et Turner, 1986). Selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1986), l'individu est porté à percevoir plus favorablement un interlocuteur qu'il considère comme étant un membre de son propre groupe d'appartenance. En consolidant un sens d'identité sociale partagée, la justice procédurale tend ainsi à accroître la perception de crédibilité, de compétence et de bienveillance du décideur, ce qui se traduit en une augmentation de la confiance accordée au décideur et une propension accrue des membres de la communauté à adhérer aux décisions prises (Ross et al., 2014).

Skitka et Mullen (2002) nuancent cependant l'influence potentielle d'un processus juste sur l'acceptabilité d'une décision en spécifiant que la justice procédurale semble devenir une préoccupation moindre pour l'individu lorsque la décision prise va fortement à l'encontre de ses valeurs fondamentales. Dans une telle situation, le jugement de l'individu serait davantage influencé par le niveau d'adéquation entre le résultat et ses principes moraux que par le fait que la procédure mise en place par le décideur est perçue comme juste ou injuste.

1.3.2 Confiance

Le rôle central qu'occupe la confiance dans la formation du jugement d'acceptabilité sociale est souligné par plusieurs chercheurs (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ; Ross et al., 2014 ; Shindler et al., 2004). Il est soulevé que la perte de confiance du public envers les gouvernements et les grandes entreprises est une problématique contribuant aux faibles niveaux d'acceptabilité sociale des projets (Friedl et Reichl, 2016). Selon Rousseau et al. (1998), la confiance fait référence à un état psychologique où une partie accepte d'être vulnérable aux actions d'une autre partie en raison d'attentes positives quant au comportement ou aux intentions de celle-ci. Cette perspective est toutefois critiquée par Karlsen et al. (2008)

et Rose et Schlichter (2013) qui défendent que la confiance n'est pas une disposition psychologique de l'individu, mais plutôt la conséquence d'une interaction positive entre deux parties. Cette définition sous-tend que toute relation de confiance est l'effet d'une action effectuée par le destinataire de cette confiance (Rose et Schlichter, 2013).

La confiance se présente comme étant essentielle au développement de relations collaboratives (Hosmer, 1995 ; Lacey et al., 2017). Lacey et al. (2017) rapportent que la mesure dans laquelle les membres de la communauté considèrent une organisation comme digne de confiance est susceptible de déterminer leur disposition à coopérer avec cette organisation et ultimement à accepter ses activités. Friedl et Reichl (2016) dénotent que la méfiance des parties prenantes entrave considérablement l'avancement des négociations et des processus participatifs. Karlsen et al. (2008) soulèvent que la confiance détermine si un individu est prêt à permettre à une autre partie d'influencer ses décisions et ses actions. Il est noté que l'établissement de la confiance permet aussi à une partie de recevoir le bénéfice du doute dans une situation où elle semble adopter une position qui diffère de celle qu'elle préconise de suivre (Karlsen et al., 2008). Ross et al. (2014) mettent en relief l'influence du niveau de confiance caractérisant la relation organisation-communauté sur la perception des risques. Il est relevé que la confiance accordée aux décideurs tend à diminuer la perception des risques liés au projet, ce qui contribue positivement à l'acceptabilité sociale. Shindler et al. (2004, p. 10) soutiennent que l'établissement d'une relation de confiance peut en fait prévaloir sur l'importance de tout autre facteur et mettent en garde : « *No matter how meritorious a plan might be, nothing is validated unless the people involved trust one another.* »

La littérature distingue différentes conditions susceptibles de conduire au développement de la confiance entre deux parties (Mayer et al., 1995 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a). Le modèle intégratif de la confiance développé par Mayer et al. (1995) délimite à cet effet trois principales conditions, soit l'aptitude, l'intégrité et la bienveillance de l'autre partie. L'évaluation de l'aptitude juge si une partie possède

le niveau de compétence, de connaissances et d'expertise requis pour accomplir les tâches qui lui sont confiées (Pirson et Malhotra, 2011). L'intégrité englobe le jugement de l'honnêteté et des principes moraux de l'autre partie (Pirson et Malhotra, 2011). Le sens de la justice, le respect de la parole donnée et la congruence des valeurs sont alors autant d'éléments qui modulent le niveau d'intégrité attribué au décideur (Mayer et al., 1995). La bienveillance repose sur la perception que le décideur fait preuve de bonne volonté et qu'il se préoccupe du bien-être d'autrui (Pirson et Malhotra, 2011), au-delà d'une motivation égocentrique (Mayer et al., 1995). Mayer et al. (1995) considèrent que cet ensemble de caractéristiques explique en grande partie les raisons pour lesquelles une partie accepte de faire confiance à autrui. Pirson et Malhotra (2011) proposent que l'importance relative des trois facteurs présentés sur le développement de la confiance est susceptible de varier d'une partie à l'autre, notamment en fonction du type de vulnérabilité auquel celles-ci font face.

La construction de la confiance apparaît être intrinsèquement liée à l'établissement de relations à l'interface organisation-communauté (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014). Prno (2013) dénote que l'absence de relations avec les parties prenantes communautaires tend à générer une méfiance accrue à l'endroit des décideurs. Moffat et Zhang (2014) rapportent que la formation de relations intergroupes positives et l'instauration d'une confiance mutuelle entre le personnel de l'organisation et les membres de la communauté découlent en grande partie de la qualité des contacts entre les groupes concernés. Shindler et al. (2002) soulignent que l'interaction entre les parties soutient la formation de la confiance en réduisant notamment la propension des parties à dépersonnaliser ceux avec qui ils sont en désaccord. Di Maddaloni et Davis (2018) dénotent que l'établissement de relations avec les communautés locales se révèle être un moyen efficace de changer les perceptions négatives à l'égard d'un projet. Les chercheurs rapportent que la construction de relations avec les communautés locales nécessite un effort managérial considérable et repose principalement sur trois attributs, à savoir le temps, la

disponibilité et la cohérence des messages et des actions tout au long du cycle de vie du projet. Pour développer des relations durables et résilientes, Mercer-Mapstone et al. (2017) considèrent que les contacts organisation-communauté doivent se produire de façon récurrente et progressive. Moffat et Zhang (2014) préviennent toutefois qu'une stratégie d'engagement axée uniquement sur une fréquence élevée des contacts ne suffit pas, la qualité des interactions étant perçue comme primordiale.

S'appuyant sur la théorie de l'attribution, Ferrin et Dirks (2003) spécifient que les individus cherchent des informations leur permettant de faire des inférences sur les capacités et les intentions de ceux étant en position de recevoir leur confiance. À cet effet, la réputation et les comportements préalables de la partie ciblée constituent une source d'information critique (Kramer, 1999). Shindler et Aldred Cheek (1999) reconnaissent que, dans bien des cas, la perception des conditions sous-jacentes à la confiance semble être le fruit de multiples interactions s'échelonnant à travers le temps. Baba et Raufflet (2015) remarquent que des tensions passées entre une organisation et ses parties prenantes peuvent constituer un héritage relationnel ayant des répercussions significatives sur l'acceptabilité sociale d'une proposition actuelle. Strahorn et al. (2015) relèvent que le processus de reconstruction de la confiance est particulièrement complexe puisque le rétablissement d'attentes positives requiert davantage d'efforts que l'établissement initial de la confiance. Ces observations accentuent l'importance pour les décideurs d'entretenir des relations durables et de qualité auprès des communautés, et ce au-delà du cadre temporel restreint de la conduite d'un projet (Baba et Raufflet, 2015).

Enfin, Batellier (2015) soulève que l'influence de la confiance sur le jugement d'acceptabilité se doit également d'être abordée sous le prisme de la confiance accordée par les décideurs aux citoyens. À ce sujet, Aitken (2010) remet en question une conclusion récurrente voulant qu'une relation de confiance unilatérale favorise de façon significative le développement de l'acceptabilité sociale. Le chercheur juge

essentiel que les porteurs de projet développent également une confiance envers les membres du public quant au fait qu'ils détiennent des connaissances valables. Il est rappelé par le fait même que la participation du public ne doit pas être considérée comme un moyen de surmonter ou d'atténuer l'opposition, mais plutôt comme une opportunité précieuse d'incorporer des perspectives et des connaissances différentes. Aitken (2010) prévient que tant que les gestionnaires et dirigeants percevront les opposants comme étant mal informés, ignorants ou déviants, ils ne seront pas en mesure de développer une compréhension des diverses expériences individuelles ou communautaires face aux projets proposés. En ce sens, la confiance des décideurs envers les citoyens, et donc la reconnaissance d'une intelligence qui leur est propre, est présentée comme fondamentale pour une inclusion adéquate des acteurs sociaux aux processus décisionnels des projets (Aitken, 2010). Cette perspective est cohérente avec les travaux d'autres chercheurs qui dénotent que les bénéfices rattachés au développement d'une relation de confiance ne se manifestent que lorsque celle-ci est bilatérale (Hartman, 2003 ; Karlsen et al., 2008).

1.4 Processus d'engagement des communautés : principes et pratiques clés

L'importance du processus de gestion des parties prenantes communautaires pour soutenir le développement de l'acceptabilité sociale et la performance des projets d'infrastructure est de plus en plus reconnue (Di Maddaloni et Davis, 2017). La qualité du processus d'engagement déployé se révèle être déterminante à la légitimité des décisions prises et à la réceptivité du projet par les communautés (Batellier, 2015 ; Friedl et Reichl, 2016 ; Jegen et al., 2013 ; Moffat et Zhang, 2014, Ross et al., 2014). Les enjeux d'acceptabilité sociale étant largement liés aux contextes culturels, politiques et historiques spécifiques aux projets, il est souligné que la prescription d'une approche standardisée applicable à tous les cas est sans fondement (Del Rosario et Goh, 2007 ; Jegen et al., 2013 ; Luyet et al., 2012 ; Mease et al., 2018). Néanmoins, il est possible de répertorier dans la littérature des principes et des pratiques à

considérer pour guider les gestionnaires dans le déploiement d'une stratégie d'engagement des communautés appropriée lors des phases de conception et de planification du projet. La présente section propose de faire état des recommandations et des réflexions en la matière. Les éléments présentés sont regroupés en fonction des quatre processus formant la gestion des parties prenantes tels que définis par le PMI (2017), à savoir l'identification des parties prenantes (1.4.1), la planification de l'engagement des parties prenantes (1.4.2), la gestion de l'engagement des parties prenantes (1.4.3) et la maîtrise de l'engagement des parties prenantes (1.4.4). De plus, la section 1.4.5 propose une discussion au sujet de deux thématiques additionnelles, soit le rôle de la gouvernance et la continuité de l'engagement lors des phases subséquentes du cycle de vie du projet.

1.4.1 Identification des parties prenantes communautaires

Alors que les interactions avec les communautés au sein du processus d'engagement font l'objet d'un intérêt académique croissant, Cuppen et al. (2016) soulèvent qu'une attention limitée semble être offerte à l'étape précédente, soit l'identification des parties prenantes et de leurs perspectives. Pourtant, le manque de compréhension des divers groupes d'intérêts en jeu, des motivations justifiant leurs actions et de leur capacité d'influence tout au long du cycle de vie du projet est considéré comme un défi majeur dans la conduite des grands projets d'infrastructure (Miller et Olleros, 2001 ; Winch et Bonke, 2002). Il est suggéré qu'un processus d'engagement rigoureux requiert d'effectuer une identification et une analyse des parties prenantes communautaires avant que tout engagement externe ne soit mis en œuvre (Enright et Taylor, 2016). La présente sous-section propose d'explorer plus en détail la thématique de l'identification et de l'analyse des parties prenantes, en s'attardant plus spécifiquement aux développements centrés sur les communautés locales dans le cadre des projets d'infrastructure.

L'identification des parties prenantes est reconnue comme étant la première étape du processus de gestion des parties prenantes (Cleland et Ireland, 2007 ; Jepsen et Eskerod, 2009). La littérature managériale propose d'identifier et de classer les groupes de parties prenantes de diverses façons (Di Maddaloni et Davis, 2017). Toutefois, Crane et Ruebottom (2011) soulignent que la question de l'identification et de la classification des parties prenantes issues de la communauté n'a toujours pas été pleinement résolue. Il est relevé que le concept de communauté locale demeure flou et indéfini au sein d'un large pan de la littérature portant sur la gestion des parties prenantes et que les chercheurs tendent à représenter la communauté en tant qu'une seule entité (Di Maddaloni et Davis, 2017). Dunham et al. (2006) dénotent que la communauté est considérée comme un « fourre-tout » pour regrouper les préoccupations ne correspondant pas à celles des parties prenantes primaires. Il est avancé que la conceptualisation de la communauté locale en tant que groupe homogène est toutefois problématique puisque les membres qui la composent sont susceptibles d'avoir des attentes, des craintes, des perceptions et des besoins distincts (Atkinson et Cope, 1997). Teo et Loosemore (2011) soulignent que la communauté est constituée en réalité de multiples groupes d'intérêts, potentiellement affectés par la réalisation du projet, qui se chevauchent, se font concurrence et se contredisent, et qui peuvent évoluer au cours du cycle de vie du projet.

Dans le but d'aider les gestionnaires de projet à identifier les différents groupes composant la communauté locale dans le contexte des projets d'infrastructure de transport, Di Maddaloni et Davis (2018) proposent une conceptualisation de la communauté locale distinguant trois cohortes principales. Tout en reconnaissant que les parties prenantes communautaires ne peuvent être traitées comme un seul groupe homogène, les chercheurs constatent que la communauté locale est communément composée de ces cohortes. Les cohortes identifiées correspondent à la communauté des résidents, la communauté des entreprises et la communauté des utilisateurs (*commuters*). Comme démontré à la figure 1.1 (adaptée de Di Maddaloni et Davis,

2018, p. 555), la combinaison de ces trois cohortes principales forme d'autres sous-cohortes, à savoir les propriétaires, les usagers (*users*) et les organisations non gouvernementales formant des groupes d'intérêt. Les autorités locales constituent les représentants de ces divers regroupements.

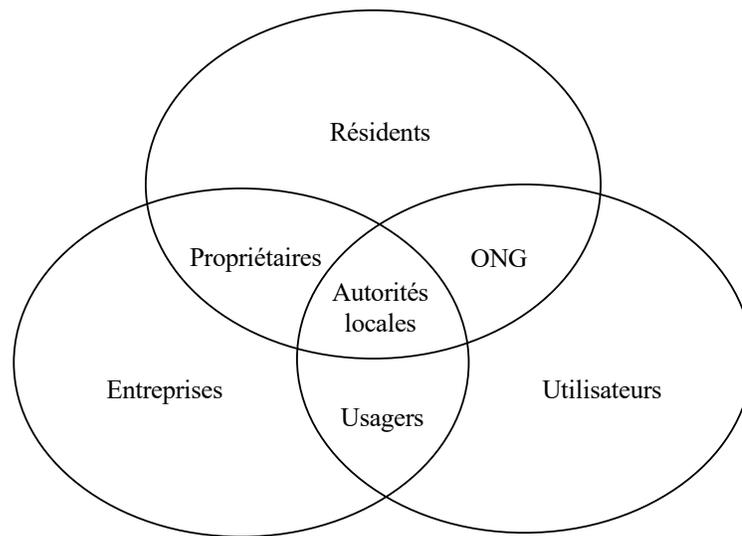


Figure 1.1 : Cohortes composant les communautés locales (adaptée de Di Maddaloni et Davis, 2018, p. 555)

Del Rosario et Goh (2007) précisent que l'identification d'un ensemble préliminaire de groupes de parties prenantes principales constitue une base minimale à considérer afin de guider l'engagement des communautés locales. Les chercheurs soutiennent qu'il convient de veiller à identifier également les acteurs spécifiques à un site et parfois moins communs afin de s'assurer que la gestion des parties prenantes soit inclusive et qu'aucun scénario ne soit tenu pour acquis. Mease et al. (2018) soulignent aussi l'importance de considérer les populations sous-représentées de façon à ce que les décisions prises n'aillent pas à l'encontre de l'intérêt de ces groupes. Del Rosario et Goh (2007) remarquent qu'il existe essentiellement deux approches pour identifier plus

spécifiquement les parties prenantes formant la communauté, à savoir l'approche « *inside-out* » et l'approche « *outside-in* ». La première fait référence à l'utilisation de processus internes tels que l'étude documentaire, le remue-méninges et la consultation des autorités locales ou des groupes communautaires visibles. L'approche « *outside-in* » consiste à attirer l'attention des parties intéressées par le biais d'avis publiés dans les médias et disposés dans des emplacements stratégiques ou par le biais d'évènements publics, tels que des séances d'information et des journées portes ouvertes. Il est révélé qu'une démarche combinant ses deux approches semble être communément employée sur le terrain (Del Rosario et Goh, 2007). Reed (2008) souligne que l'identification des parties prenantes constitue généralement un processus itératif, où de nouvelles parties prenantes sont identifiées et s'ajoutent à mesure que l'analyse se poursuit. Le chercheur propose d'utiliser diverses méthodes pour enrichir l'identification des parties prenantes, telles que le recours aux opinions d'experts, les groupes de discussion, les entrevues semi-structurées, la technique boule de neige ou un agencement de ces méthodes (Reed, 2008). Au final, Luyet et al. (2012) concluent que le choix d'une technique d'identification spécifique dépend du contexte du projet, de la phase en cours et des ressources disponibles. Les chercheurs préviennent que l'omission de certains groupes importants de la communauté lors du processus d'identification pose le risque que ceux-ci se manifestent éventuellement et entraînent des conséquences néfastes imprévues pour le projet. L'implication d'un nombre élevé de parties prenantes étant cependant liée à une augmentation de la complexité et du coût du processus d'engagement, il est mis de l'avant que le défi consiste alors à définir un équilibre entre ces risques (Luyet et al., 2012).

Une fois les parties prenantes communautaires identifiées, il incombe au praticien de développer une compréhension des particularités de chaque groupe (Di Maddaloni et Davis, 2018). Décrite comme un processus d'interprétation par les gestionnaires des entités qui évoluent dans l'environnement du projet (Aaltonen, 2011), l'analyse des parties prenantes vise généralement à préciser les intérêts et le pouvoir d'influence des

parties prenantes et à circonscrire les groupes favorables ou potentiellement opposés à la stratégie préliminaire du projet (Cuppen et al., 2016 ; Del Rosario et Goh, 2007). Cet exercice est jugé essentiel pour définir des stratégies d'engagement appropriées en fonction des interlocuteurs (Di Maddaloni et Davis, 2018). L'analyse des parties prenantes permet également à l'organisation d'anticiper les demandes des membres de la communauté et d'envisager dès lors certaines pistes de conciliation (Enright et Taylor, 2016). Del Rosario et Goh (2007) précisent toutefois que cet exercice n'est pas suffisant en soi pour résoudre directement les enjeux des parties prenantes. L'analyse des parties prenantes vise plutôt à assister et à faciliter la réflexion, la planification et les actions stratégiques des gestionnaires.

Diverses méthodes d'analyse sont présentées dans la littérature managériale pour évaluer et catégoriser les parties prenantes. Fréquemment cité, le « *saliency model* » développé par Mitchell et al. (1997) propose de classifier les parties prenantes selon trois attributs, à savoir le pouvoir d'influence, le degré de légitimité et le niveau d'urgence des revendications. En fonction du nombre d'attributs qui les caractérise, les parties prenantes sont assignées à l'une des sept classes de la typologie. Cette classification permet alors de déterminer le niveau d'attention managériale à accorder aux besoins des parties prenantes (Mitchell et al., 1997). Élaborée à partir des travaux de Mitchell et al. (1997), la matrice « pouvoir / intérêt » (Johnson et al., 2006) suggère de catégoriser les parties prenantes sur la base de l'intérêt qu'elles démontrent envers le projet et le pouvoir dont elles disposent pour l'influencer. Le modèle de classification suggéré par McElroy et Mills (2000) considère plutôt l'attitude de la partie prenante face au projet en distinguant si celle-ci perçoit le projet de manière positive ou négative. Cette typologie définit cinq niveaux, à savoir « opposition active », « opposition passive », « non-engagé », « soutien passif » et « soutien actif ». L'indice d'impact des parties prenantes, développé par Olander (2007), est une méthodologie qui évalue quantitativement l'impact des parties prenantes en considérant la nature de l'impact, la probabilité, l'intensité et l'attitude des parties prenantes. Dans l'ensemble, Mok et al.

(2015) remarquent que les méthodes traditionnelles d'analyse sont principalement axées sur l'évaluation de la capacité des parties prenantes d'influencer la réalisation du projet, déterminée en fonction d'attributs et d'attitudes. Si ces approches permettent certes d'appréhender l'impact d'une partie prenante sur le développement du projet, elles peuvent toutefois conduire à négliger l'obligation morale pour l'organisation de minimiser les risques et les dommages auxquels les parties prenantes communautaires sont potentiellement confrontées (Del Rosario et Goh, 2007). De même, Banerjee (2007) critique de tels modèles en soutenant qu'ils peuvent entraîner l'exclusion de groupes de parties prenantes minoritaires, défavorisés ou ayant un pouvoir limité, incluant les communautés autochtones.

Plus récemment, Di Maddaloni et Davis (2018) proposent un modèle d'analyse s'attardant spécifiquement à la catégorisation des divers groupes de parties prenantes de la communauté locale. Formulée à partir des expériences et des perceptions de praticiens provenant de l'industrie de la construction en Grande-Bretagne, il est avancé que cette classification dépeint les attitudes et les comportements généralement perçus au sein des groupes de la communauté locale. La typologie développée s'articule autour de trois dimensions, à savoir la proximité au site du projet (proche ou éloigné), l'intérêt démontré envers le projet (opinion directe ou indirecte) et les impacts perçus du projet (positifs ou négatifs). Ces dimensions mènent à la définition de six catégories de parties prenantes communautaires, soit « communauté d'intérêts », « majorité silencieuse », « opportunistes », « affectés négativement », « bénéficiaires » et « opposants inconditionnels ». Selon Di Maddaloni et Davis (2018), la catégorisation des groupes de parties prenantes communautaires à l'aide de la typologie proposée peut guider les gestionnaires dans l'allocation des ressources et le développement de stratégies de gestion appropriées.

En fonction de la méthode d'analyse retenue et du niveau de connaissance préalable, la caractérisation et la classification des parties prenantes identifiées peuvent être

effectuées avec ou sans interaction auprès des groupes de la communauté (Reed, 2008). Dans le cadre d'une étude conduite auprès de praticiens de l'industrie de l'énergie éolienne, Del Rosario et Goh (2007) constatent que les approches formelles et structurées proposées dans la littérature académique pour l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes ne sont toutefois pas systématiquement appliquées en pratique. Il est rapporté que des processus plus pragmatiques, intangibles et interactifs, impliquant l'expérience des gestionnaires, des remue-méninges et des initiatives sur le terrain pour obtenir des informations spécifiques sur le milieu hôte semblent être davantage mobilisés (Del Rosario et Goh, 2007). Dans la même veine, les travaux de Di Maddaloni et Davis (2018) révèlent que les gestionnaires de grands projets interrogés ne semblent pas avoir en pratique une méthode établie permettant d'identifier, de classer et d'évaluer les parties prenantes communautaires.

Enfin, un constat récurrent dans la littérature concerne la nature temporelle et dynamique de l'analyse des parties prenantes. À toute phase du projet, les préoccupations et les priorités des communautés définies en amont peuvent changer, de nouvelles classes de parties prenantes sont susceptibles d'apparaître et d'autres groupes peuvent souhaiter participer différemment au projet en fonction de l'évolution des circonstances (DFID, 1995, cité dans Del Rosario et Goh, 2007). Par conséquent, il est avancé qu'une identification et une analyse des parties prenantes réalisées au début d'un projet ne sont pas suffisantes pour assurer une gestion adéquate des parties prenantes pour l'entièreté du projet (Cuppen et al., 2016). Di Maddaloni et Davis (2018) rappellent qu'il incombe au gestionnaire de projet de surveiller et d'anticiper les changements d'attitude des parties prenantes externes tout au long du cycle de vie du projet et d'exercer un contrôle en développant des stratégies d'engagement appropriées au contexte.

1.4.2 Planification de l'engagement des parties prenantes communautaires

La planification de l'engagement consiste à définir les démarches à déployer pour gérer adéquatement les relations avec les communautés à la lumière des connaissances développées lors de l'analyse des parties prenantes (PMI, 2017). Chaque contexte managérial est susceptible de requérir la mise en œuvre de mécanismes d'engagement particuliers. Il est souligné qu'une planification réfléchie en amont est essentielle pour s'assurer que les stratégies d'engagement mobilisées sont en adéquation avec les spécificités des parties prenantes, les objectifs établis et les ressources disponibles (Mease et al., 2018). La planification des activités doit également être effectuée en considérant les exigences législatives et réglementaires en matière de consultation applicables au projet, qu'il s'agisse par exemple des dispositions prévues par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) au Québec ou par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE) à l'échelle fédérale. À ce chapitre, Dufour (2012, p. 12) précise que « bien que l'entreprise doive connaître ces exigences et les respecter, il importe de ne pas se limiter au contexte légal pour prendre diverses mesures mais de surpasser ces exigences de base afin d'établir un véritable dialogue en amont et une relation de confiance avec la communauté ». La présente sous-section offre un aperçu des principaux éléments à définir et à considérer lors de la formulation des stratégies d'engagement.

Selon Luyet et al. (2012), l'élaboration des stratégies d'engagement requiert en premier lieu de déterminer les objectifs visés et le niveau d'engagement approprié pour chaque groupe de parties prenantes. La définition d'objectifs généraux doit permettre de délimiter les principaux résultats à atteindre. Le niveau d'engagement devrait être déterminé en fonction des objectifs poursuivis et des attentes des communautés (Isaacman et Colton, 2013). Les niveaux d'engagement sont communément différenciés en fonction du degré de pouvoir consenti aux parties prenantes dans le processus décisionnel du projet (Thibault et al., 2000). Fréquemment référencée (Jami

et Walsh, 2017), l'échelle de la participation d'Arnstein (1969) décrit ainsi un continuum croissant d'engagement des parties prenantes allant d'une diffusion passive d'information à une implication active des citoyens dans l'exercice de prise de décision. Arnstein (1969) soutient que l'engagement du public doit être associé à une redistribution du pouvoir décisionnel, sans quoi l'expérience peut être empreinte de mécontentement pour les participants. S'inspirant des travaux pionniers d'Arnstein (1969), l'Association internationale pour la participation publique (AIP2, s. d.) propose une typologie distinguant cinq niveaux d'engagement du public, soit l'information, la consultation, l'implication, la collaboration ou la délégation. Le tableau 1.4 (adapté de AIP2, s. d.) présente les particularités de chaque classe. Au Québec, l'Institut du Nouveau Monde (INM) propose une échelle de la participation publique définissant trois niveaux d'engagement, à savoir l'information, la consultation et la participation active. Les différents paliers sous-tendent un niveau croissant d'implication des parties prenantes dans l'exercice de prise de décision. Le tableau 1.5 (adapté de INM, s. d. a, p. 9) synthétise les particularités propres à chaque niveau. L'organisme souligne qu'une démarche d'engagement des communautés est susceptible d'intégrer plusieurs niveaux d'engagement qui s'opèrent à travers des activités variées et à différents moments.

Tableau 1.4 : Spectre de l'engagement du public (adapté de AIP2, s. d.)

	But de l'engagement	Promesse au public
Informier	Fournir au public toute l'information nécessaire et objective pour l'aider à comprendre le problème, les options et les solutions envisagées.	Nous vous tiendrons au courant.
Consulter	Obtenir la rétroaction du public sur les études, les options et les décisions à prendre.	Nous vous tiendrons au courant, nous respecterons vos préoccupations et vos attentes et nous vous informerons de la prise en compte de votre contribution dans le choix de la solution retenue.
Impliquer	Travailler de concert avec le public pour s'assurer que ses préoccupations et ses attentes sont comprises et intégrées au processus décisionnel.	Nous travaillerons avec vous afin que vos préoccupations et vos attentes soient considérées dans les choix élaborés. Nous vous informerons de la prise en compte de votre contribution dans le choix de la solution retenue.
Collaborer	Rechercher un partenariat avec le public à toutes les étapes du processus décisionnel, y compris l'élaboration des options et l'identification de la solution privilégiée.	Nous compterons sur vos conseils et vos idées novatrices pour trouver des solutions et les intégrerons le plus possible dans le choix de la solution retenue.
Déléguer	Confier au public la prise de décision finale.	Nous mettrons en œuvre votre décision.

Tableau 1.5 : Échelle de participation publique (adapté de INM, s. d. a, p. 9)

Degré de participation et description	
Information <i>Communication à sens unique</i>	
L'information est la condition première à toute participation citoyenne. Il s'agit de fournir des renseignements et des documents aux citoyens pour leur permettre de comprendre les enjeux, les grandes lignes et la pertinence du sujet soumis à la consultation. Cela n'exclut pas la possibilité pour les citoyens de poser de questions sur les éléments présentés.	
Consultation <i>Communication à double sens avec échange d'informations</i>	
Les citoyens peuvent poser des questions, exprimer des préoccupations, des attentes et des opinions, ou formuler des commentaires sur le sujet soumis à la consultation. Il s'agit d'un moyen pour les décideurs de comprendre le point de vue des citoyens et d'en tenir compte dans la prise de décision.	
Participation active <i>Communication à sens multiple ou forme de participation interactive</i>	
Implication	Les citoyens sont impliqués directement dans les différentes étapes du processus d'élaboration d'un projet afin de tenir compte de leurs points de vue et de les intégrer dans la prise de décision. L'implication des citoyens dans le processus permet entre autres de générer des idées nouvelles, de soulever des problèmes méconnus et de renforcer la capacité d'agir de la collectivité locale.
Collaboration	Les décideurs travaillent en partenariat avec le public à toutes les étapes du processus décisionnel, y compris pour l'élaboration de différents scénarios et le choix de la meilleure option.

Si les travaux pionniers d'Arnstein (1969) indiquent que les niveaux d'implication correspondant aux échelons supérieurs de l'échelle sont nécessairement à privilégier, des recherches plus récentes défendent que différents niveaux d'engagement sont

susceptibles d'être appropriés selon les contextes (Reed, 2008). Luyet et al. (2012) considèrent que l'attribution d'un niveau d'engagement propre à chaque groupe de parties prenantes est une pratique permettant de prendre en compte l'hétérogénéité qui caractérise les membres d'une communauté locale. Les parties prenantes peuvent alors être impliquées à différents degrés, en mobilisant des techniques participatives parallèles et variables adaptées aux particularités du contexte. Il est souligné que la définition du degré de participation requis représente un point déterminant dans la planification de la gestion des parties prenantes communautaires puisque cela constitue le point d'ancrage du choix des techniques d'engagement à mettre en œuvre (Luyet et al., 2012). S'il est nécessaire et important d'assurer un accès à l'information, il est prévenu qu'une stratégie d'engagement axé uniquement sur la diffusion d'information pour l'ensemble de la communauté locale est rarement une stratégie appropriée dans le cadre d'un grand projet (Batellier et Maillé, 2017 ; Cuppen et al., 2016 ; Gendron, 2014 ; Herbertson et al., 2009 ; Teo et Loosemore, 2017). Cuppen et al. (2016) relatent qu'une erreur fréquente commise par les praticiens consiste à considérer que l'opposition du public face à un projet découle d'un manque de connaissances et de compréhension. Une telle approche fait référence au « modèle du déficit » en sciences de la communication (Pouliot et Godbout, 2014), où la population est perçue comme étant en déficit d'information (Batellier et Maillé, 2017). Cette posture mène à raisonner que si les parties prenantes externes disposent des faits exacts, comprennent les avantages du projet et se font expliquer la manière dont les risques seront gérés, elles soutiendront le projet et partageront la vision de l'organisation (Cuppen et al., 2016). Par conséquent, une stratégie visant essentiellement à informer des décisions déjà prises est mise en place, plutôt que d'impliquer les communautés dans le processus décisionnel (Herbertson et al., 2009). Il est soulevé qu'assimiler l'opposition publique à un unique problème de connaissance va cependant à l'encontre des études démontrant que la façon dont les parties prenantes externes sont permises de participer au développement du projet peut influencer de façon significative leurs réactions (Cuppen et al., 2016). À ce sujet, Batellier et Sauvé (2011, p. 57) dénotent que « beaucoup de conflits et de

contestations de la part des citoyens naissent non pas d'une opposition fondamentale au projet, mais d'un sentiment d'usurpation et d'exclusion du processus de décision ». Si les parties prenantes externes sont préoccupées par des enjeux procéduraux, Cuppen et al. (2016) soulignent qu'une communication unidirectionnelle de faits techniques et de propos rassurants sur la sécurité d'un projet ne résoudra pas leurs préoccupations. Au contraire, les chercheurs constatent que cela est susceptible d'entraîner des frustrations et de conduire au renforcement de l'opposition. Par ailleurs, cette approche est critiquée par Batellier et Maillé (2017) puisqu'elle ne permet pas de capter le savoir propre aux communautés locales concernant leur milieu de vie. À cet égard, il est souligné que « l'intelligence collective de la société civile peut contribuer à repérer des situations à risque, des négligences menaçantes » (Cicolella et Browaeyns, 2005, p. 365). Une stratégie d'engagement limitée à un partage d'information peut ainsi se révéler être une barrière à la bonification des projets (Batellier et Sauvé, 2011). Olander (2003, p. 78) conclut : « *Effective communication must consist of some necessary information, however, the emphasis should lie on two-way communication in the form of dialogue rather than the one-way communication that information exemplifies.* »

La planification de l'engagement des communautés sous-tend de circonscrire les étapes et les occasions propices à l'implication des parties prenantes externes. La pertinence de l'engagement étant tributaire de la possibilité pour les parties prenantes d'influencer les processus décisionnels du projet (Batellier, 2015), le moment de l'implication des citoyens revêt une importance particulière. Il est recommandé d'amorcer l'engagement des parties prenantes communautaires tôt dans le processus de conception du projet de façon à ce que les points de vue exprimés puissent exercer une réelle influence sur l'orientation du projet et la prise de décision (Gross, 2007). Il est souligné que la reconnaissance des attentes des parties prenantes aux premières étapes du développement du projet augmente les chances de parvenir à les satisfaire (Chan et Opong, 2017). Mitchell (2013) avance qu'une telle approche ouvre les portes à la collaboration avant que des ressources considérables n'aient été investies dans une

planification détaillée et permet de considérer les changements proposés par les parties prenantes à moindre coût. Il est également soulevé que l'identification des enjeux clés en amont permet à l'équipe de projet de disposer du temps requis pour réaliser les études nécessaires et pour développer des actions appropriées (Mitchell, 2013). L'engagement en amont des communautés locales favorise ainsi une prise de décision éclairée et l'élaboration de solutions en phase avec les préoccupations et les besoins du milieu d'accueil (Di Maddaloni et Davis, 2017). D'autre part, il est avancé qu'une approche proactive contribue au développement de la confiance entre les parties et réduit le risque de politisation des débats (Mease et al., 2018). Teo et Loosemore (2017) estiment important le développement d'une relation de confiance auprès des parties prenantes tôt dans le processus de conception du projet puisqu'une fois que la confiance envers les décideurs est mise en question et que des perceptions négatives à l'égard du projet se propagent, il est très difficile pour le gestionnaire de projet mettre un frein à ces dynamiques. À cet égard, Gendron (2014) soulève que les processus identitaires découlant de la mobilisation des communautés face à un projet controversé contribuent à cristalliser les positions de façon à ce qu'elles deviennent irréversibles, peu importe les actions ultérieures des décideurs, même bien intentionnées. Teo et Loosemore (2017, p. 1454) ajoutent : « *This sense of we-ness, nurtured through repeated participation in protest actions over time, suggest that project managers have a small window of opportunity early on in the protest to engage the community in meaningful dialogue to understand community concerns and build trust.* » L'inacceptabilité une fois constatée étant complexe à renverser, Gendron (2014) juge trop tardive l'instauration d'un forum de dialogue suite au déclenchement d'une controverse. S'intéressant à la participation du public lors des processus formels d'évaluation environnementale des projets, Doelle et Sinclair (2006) considèrent le moment d'implication des communautés comme étant un problème fondamental. Ils soutiennent que la participation du public est requise légalement à un point trop avancé du processus de planification, ce qui conduit à un manque d'ouverture pour repenser le projet au moment où le public est sollicité. Doelle et Sinclair (2006) estiment qu'une

implication en amont est nécessaire pour mieux tirer parti des contributions du public et pour accroître l'acceptabilité des projets au sein des communautés touchées. Si la nécessité d'engager les communautés en amont fait désormais l'objet d'un quasi-consensus dans la littérature (Del Rosario et Goh, 2017), certains chercheurs dénotent toutefois que la détermination spécifique du moment propice peut soulever en pratique certains enjeux. Il est rapporté que l'engagement de la communauté à un stade prématuré et spéculatif sans posséder une information suffisante sur la proposition peut aussi entraîner un enthousiasme ou des préoccupations inutiles et le manque d'information peut créer des doutes et du scepticisme chez les communautés (Colvin et al., 2016 ; Del Rosario et Goh, 2007). Del Rosario et Goh (2017) estiment qu'une ambiguïté demeure dans la théorie et sur le terrain quant à la détermination du moment approprié pour amorcer l'engagement et que des lignes directrices plus spécifiques doivent être développées afin de guider les praticiens.

Le développement des démarches d'engagement implique de choisir les mécanismes d'engagement appropriés pour interagir avec les parties prenantes. Un large éventail de techniques est recensé dans la littérature. Rowe et Frewer (2005) répertorient plus d'une centaine de mécanismes d'engagement pouvant être mobilisés pour diffuser des informations, consulter ou encourager la participation des parties prenantes externes. Un constat relayé par plusieurs chercheurs est qu'aucun mécanisme d'engagement ne convient à toutes les situations (Yang et Pandey, 2011). Gauthier (2011, p. 31) propose de miser plutôt sur « la diversité, la complémentarité et l'adaptabilité des dispositifs participatifs ». Les techniques d'engagement sélectionnées doivent notamment être cohérentes avec le niveau d'engagement recherché pour chaque groupe de parties prenantes (Del Rosario et Goh, 2017 ; Luyet et al., 2012 ; Reed, 2008). Dans cette optique, Luyet et al. (2012) listent diverses techniques et les lient au niveau d'engagement pour lesquels leur utilisation pourrait être pertinente (Tableau 1.6, adapté de Luyet et al., 2012, p. 215).

Tableau 1.6 : Techniques participatives et niveaux d'engagement (adapté de Luyet et al., 2012, p. 215)

	Information	Consultation	Collaboration	Codécision	Autonomisation
Infolettre	X				
Rapports	X				
Présentations, audiences publiques	X	X	X		
Page web	X	X			
Entrevues, questionnaires et enquêtes	X	X	X		
Visite sur le terrain	X	X	X		
Atelier		X	X	X	X
Cartographie participative			X	X	X
Groupe de discussion			X	X	X
Jury citoyen		X	X	X	X
Carte cognitive	X	X	X		
Jeu de rôles			X	X	X
Analyse multicritères			X	X	
Analyse de scénarios		X	X	X	X

De même, l'INM propose divers dispositifs en fonction des niveaux d'engagement préalablement définis (Tableau 1.7, adapté de INM, s. d. a, p. 8).

Tableau 1.7: Exemples de dispositifs (adapté de INM, s. d. a, p. 8)

Degré de participation	Exemples de dispositifs
Information	Dépliants, avis publics dans les journaux, texte d'information en ligne, séance d'information.
Consultation	Sondage, audience publique de consultation, appel de mémoire, comité consultatif.
Participation active	Forum citoyen, charrette, jury citoyen, balade urbaine.

Il est avancé que la mise en œuvre d'une variété de mécanismes d'engagement est essentielle pour inclure différents segments de la communauté (Shindler et Aldred Cheek, 1999). Le caractère inclusif du processus d'engagement est jugé important pour assurer la considération de perspectives diversifiées et une prise de décision équitable (Mease et al., 2018). De plus, l'absence de parties affectées par le projet lors d'une démarche participative est un facteur pouvant miner la crédibilité du processus (Saucier et al., 2009). Blondiaux (2008, p. 110) souligne l'importance de considérer les formes d'exclusion pouvant découler de l'utilisation d'un mécanisme d'engagement : « À chaque instant de la mise en œuvre d'un instrument de participation, une attention particulière doit être prêtée aux effets de clôture qu'il est susceptible d'engendrer, à la symétrie des positions qu'il doit faire respecter, au respect scrupuleux de toutes les formes d'opinion et de prise de parole. » L'utilisation de plusieurs mécanismes complémentaires devient alors un moyen d'équilibrer les forces et les faiblesses inhérentes à chaque approche (Isaacman et Colton, 2013). Yang et Pandey (2011)

constatent également que l'utilisation de multiples mécanismes permettant l'expression des individus est positivement associée au développement de la confiance des citoyens à l'égard des décideurs. Au moment de choisir une combinaison de méthodes pour engager la communauté, Hinshelwood et McCallum (2001, cité dans Del Rosario et Goh, 2007) suggèrent de s'assurer que la gamme de techniques retenue soutient les trois directions possibles des flux de communication, à savoir vers le bas (diffusion d'information par le porteur de projet), à l'horizontale (facilite la discussion entre les parties prenantes) et vers le haut (participation de la communauté). Par ailleurs, les chercheurs soulignent qu'il faut considérer la faisabilité des méthodes d'engagement sélectionnées d'un point de vue logistique, financier et temporel.

Le rôle du dialogue en tant que mécanisme d'engagement pour contribuer au développement de l'acceptabilité sociale fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature (Mercer-Mapstone et al., 2018b). Dans le contexte des relations entreprise-communauté, Mercer-Mapstone et al. (2018a, p. 673) définissent le dialogue comme étant « *a two-way exchange between two or more people based on mutual respect and understanding, where all people involved are able to share their ideas, opinions or values while also listening to each other with an open mind* ». Il est avancé que le dialogue est important afin que le processus d'engagement soit perçu par les communautés comme étant significatif, authentique et inclusif (Kuch et al., 2013 ; Williams et Walton, 2013). Dans une étude récente réalisée auprès de praticiens œuvrant dans le secteur minier, Mercer-Mapstone et al. (2017) listent les effets du dialogue dans le cadre d'une démarche d'engagement des communautés locales et soulignent leur contribution à la formation de l'acceptabilité sociale. Les expériences de dialogue sont notamment associées à la construction de relations positives à l'interface organisation-communauté et au développement de la confiance entre les parties, en particulier le dialogue de type informel. Il est suggéré que les relations bilatérales et multilatérales formées à travers le dialogue sont de meilleure qualité que celles établies par toute autre forme d'engagement (Mercer-Mapstone et al., 2017). Le

dialogue est aussi lié à une meilleure compréhension par les parties impliquées des perspectives personnelles et organisationnelles, des informations factuelles, du contexte, des enjeux et des besoins. Une compréhension approfondie de ces dimensions est jugée importante pour soutenir la résolution des problèmes, la prévention des conflits et la recherche de solutions pertinentes et mutuellement bénéfiques (Mercer-Mapstone et al., 2017). Il est dénoté que le dialogue soutient la co-création de solutions et la prise de décision collaborative, ce qui contribue à une appropriation accrue des décisions adoptées et renforce la perception de justice procédurale. Il est aussi rapporté que les solutions élaborées en mobilisant le dialogue comme méthode participative tendent à être davantage inclusives, novatrices et appropriées au contexte que celles développées de manière isolée (Dumont et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2017). Les chercheurs constatent par ailleurs que le caractère formel ou informel du dialogue semble influencer la nature des effets engendrés. Il est suggéré que les processus de dialogue informels contribuent à créer une base relationnelle permettant ensuite au dialogue formel d'avoir une plus grande portée. Mercer-Mapstone et al. (2017) estiment que ces constats peuvent guider la formulation de stratégies d'engagement adaptées au contexte et aux résultats recherchés.

La planification de l'engagement implique de s'interroger quant aux informations concernant le projet qui doivent être communiquées aux communautés et sur les mesures à prévoir pour en faciliter l'accès. Selon Herbertson et al. (2009), cette étape doit être animée par une volonté de transparence et être réfléchie dans l'optique de préparer les communautés à prendre part au dialogue. Le choix des canaux de diffusion doit aussi être cohérent à l'égard du public cible. Gross (2007) rapporte que la pertinence, la portée, l'objectivité et la disponibilité de l'information fournie par les décideurs influencent significativement la satisfaction des parties impliquées à l'égard du processus d'engagement. Il est précisé qu'il importe de communiquer non seulement les bénéfices rattachés aux propositions, mais aussi les risques qu'elles sous-tendent (Herbertson et al., 2009 ; Olander, 2003). Dufour (2012) prévient qu'une

stratégie de communication axée sur la promotion est à proscrire. La promotion fait référence à un partage d'informations sélectionnées et interprétées pour convaincre l'interlocuteur. Une telle approche est susceptible de créer une certaine méfiance envers le porteur de projet. Une présentation objective et impartiale des faits et des données pertinentes, de façon à ce que les parties prenantes puissent se forger une opinion sans interférence, est recommandée pour favoriser le développement de la confiance et de l'acceptabilité sociale (Dufour, 2012). Lauzon (2011) soulève que la nécessité d'être transparent peut toutefois se heurter en pratique au besoin légitime des organisations de protéger certaines données destinées à des fins industrielles et de compétitivité. Définir l'équilibre entre ces contraintes et le contenu des informations à diffuser dans la communauté peut ainsi constituer un défi pour les décideurs (Lauzon, 2011).

La formulation des stratégies d'engagement requiert également de s'intéresser à la désignation des individus responsables d'interagir avec les communautés. Freeman (1984) rappelle qu'une attention particulière doit être accordée aux compétences et aux valeurs des gestionnaires qui sont appelés à être en contact avec les groupes de parties prenantes. Ultimement, il est avancé que le résultat de tout processus participatif dépend plus largement de la manière dont il est conduit que des outils utilisés (Chess et Purcell, 1999 ; Richards et al., 2004). Batellier et Maillé (2017, p. 124) rapportent également « qu'une grande part de la perception d'un projet dépend de la perception qu'inspire son porte-parole, surtout au moment du premier contact avec la communauté ». De façon similaire, Dufour (2012, p. 15) relève que les communautés tendent à accorder « leur confiance en premier au porte-parole, puis à l'entreprise, puis au projet ». Shindler et Aldred Cheek (1999) avancent que la qualité des processus d'engagement du public repose sur la présence de représentants qui possèdent des compétences relationnelles et font preuve d'authenticité et de sincérité. Dufour (2012, p. 15) souligne qu'il est « important de personnaliser les rapports de l'entreprise avec la communauté » et que le porte-parole doit donc « être intègre, fiable et démontrer de bonnes capacités d'écoute et de communication ». Magill (1991) décrit comme

problématique une attitude de « *we know best* », où les intervenants doutent de la validité des arguments du public et estiment que les citoyens manquent de connaissances suffisantes pour se prononcer. Brunson (1992, cité dans Shindler et Aldred Cheek, 1999) dénote ainsi que les interactions productives dans le cadre d'une démarche participative débutent généralement par des questionnaires qui reconnaissent la nécessité d'en apprendre davantage sur les préoccupations et les idées des acteurs sociaux, plutôt que d'essayer uniquement d'éduquer les citoyens. Enright et Taylor (2016) proposent d'inclure intentionnellement des dirigeants lors de la tenue des activités d'engagement pour les sensibiliser aux enjeux soulevés et pour encourager une prise de décision stratégique qui considère les préoccupations des parties prenantes externes. Colvin et al. (2016) souligne que le recours éventuel à un tiers neutre indépendant pour gérer certaines portions du processus d'engagement doit aussi être considéré. Reed (2008) rapporte que des facilitateurs perçus comme impartiaux et ouverts aux multiples perspectives sont requis pour encadrer les activités de consultation publique. Il est avancé que la perception de biais potentiels chez les individus responsables de mener la démarche peut compromettre l'efficacité du processus d'engagement (Colvin et al., 2016). Tout en consolidant la crédibilité du processus, la neutralité des intermédiaires fait aussi en sorte que les citoyens sont plus enclins à s'engager puisque cela renforce la perception que leur participation peut influencer véritablement les décisions (Andrew, 2001).

Enfin, une réflexion doit être conduite à l'égard des mécanismes de rétroaction à mettre en œuvre. Il est avancé que la réussite d'un processus d'engagement dépend du fait que les parties prenantes interpellées estiment que leur contribution est valorisée (Enright et Taylor, 2016). Dans cette perspective, l'organisation doit démontrer l'intégration des points soulevés par les parties prenantes dans la conception et la planification du projet et présenter les motifs d'exclusion des suggestions rejetées (Dufour, 2012 ; Herbertson et al., 2009). Isaacman et Colton (2013) proposent de prévoir la diffusion de rapports et l'organisation de rencontres avec les principaux groupes de parties prenantes pour

présenter les résultats du processus d'engagement. Le suivi est jugé primordial puisqu'il démontre une appréciation de l'implication des participants et permet de constater les effets de la contribution du public et le progrès réalisé (Isaacman et Colton, 2013). Il est rappelé qu'à travers l'acte de participer, les citoyens forment des attentes quant à l'incorporation de leur vision dans la prise de décision (Shindler et Aldred Cheek, 1999). Devant la multiplicité des points de vue généralement exprimés et parfois inconciliables, l'explicitation et la justification des choix effectués à la lumière des activités participatives sont primordiales. Shindler et Aldred Cheek (1999) soulignent que la possibilité pour les parties prenantes de retracer et de comprendre les étapes et le raisonnement ayant conduit à un résultat suite aux activités d'engagement accroît leur propension à soutenir les décisions prises. Par ailleurs, Olander (2003) soutient qu'il est essentiel de communiquer des informations opportunes sur l'avancement du projet pour éviter le risque que le processus d'information soit conduit par le biais des médias, occasionnant une perte de contrôle de l'équipe de projet sur le flux d'information.

La formulation des stratégies d'engagement devrait mener au développement d'un plan d'engagement. Le PMI (2017, s. p.) spécifie que le plan d'engagement est « un élément du plan de management du projet qui identifie les stratégies et les actions requises pour encourager l'implication productive des parties prenantes dans la prise de décision et l'exécution ». Élaboré au début du cycle de vie du projet, le plan d'engagement des parties prenantes est appelé à être révisé tout au long du projet. Une mise à jour régulière est jugée nécessaire pour renforcer l'efficacité de la démarche d'engagement et pour conserver la cohérence des approches planifiées face aux demandes émergentes (PMI, 2017).

1.4.3 Gestion de l'engagement des parties prenantes communautaires

Le processus de gestion de l'engagement des parties prenantes consiste à réaliser les activités d'engagement planifiées, à analyser les informations collectées et à prendre des décisions en conséquence (PMI, 2017). Herbertson et al. (2009) rappellent que les communautés doivent avoir accès aux informations de base concernant le projet et disposer de suffisamment de temps pour les assimiler avant la tenue de toute activité d'engagement. Isaacman et Colton (2013) précisent qu'il est essentiel de fournir un préavis concernant les opportunités d'implication à venir dans des délais raisonnables et par des moyens susceptibles de rejoindre l'auditoire ciblé. Il est aussi suggéré de présenter d'emblée la démarche d'engagement planifiée aux parties prenantes avec transparence et clarté (Del Rosario et Goh, 2017). La spécification du degré d'engagement et d'influence que les parties prenantes seront appelées à exercer sur le processus décisionnel est jugée essentielle pour gérer les attentes des citoyens (Caron-Malenfant et Venne, 2013).

La pertinence de miser sur le développement de relations positives auprès des leaders d'opinion dans la communauté au moment d'entamer la démarche d'engagement est discutée dans la littérature. Teo et Loosemore (2017) suggèrent qu'une prise de contact auprès des leaders communautaires est une approche à privilégier. Les premières interactions devraient viser à établir une relation ouverte de façon à éviter que les groupes d'intérêt se sentent menacés et se placent en position défensive, ce qui complique éventuellement la communication (Teo et Loosemore, 2017). Hall et al. (2013) décrivent aussi une stratégie qui consiste à identifier des « champions locaux » et à travailler en collaboration avec ces parties pour qu'ils envisagent de soutenir le projet et de le présenter au reste de la communauté. Il est soutenu que cette approche peut contribuer au développement de relations de confiance et favoriser l'acceptabilité sociale (Hall et al., 2013). Dans une perspective similaire, Mease et al. (2018) rapportent que le développement de relations auprès de « communicateurs clés » de la

communauté peut aider à la diffusion d'information, à instaurer un climat de confiance et à obtenir des commentaires enrichissants concernant les choix managériaux à privilégier. Les résultats présentés suggèrent que bien que les relations entre les gestionnaires et les communicateurs clés prennent du temps à développer, la mobilisation de ces acteurs demeure une méthode efficace pour atteindre un public cible.

Certains chercheurs soulignent par ailleurs l'importance d'assurer que la démarche d'engagement permette et facilite l'expression des voix d'opposition (Colvin et al., 2016 ; Jami et Walsh, 2017). Il est observé que l'absence d'espace pour l'opposition forte dans le processus d'engagement mis en place peut conduire un groupe d'opposition à opérer à l'extérieur du processus. Étudiant le cas d'un projet de développement éolien en Australie, Colvin et al. (2016) constatent que cette situation a pour effet que le groupe d'opposition opérant à l'écart reçoit et partage des informations différentes par rapport à ceux impliqués dans le processus formel d'engagement. Il y a aussi alors peu d'occasions pour le groupe d'opposition et les autres acteurs locaux de communiquer en dehors d'un environnement très tendu telles que des réunions communautaires. Colvin et al. (2016) dénotent que l'absence d'un espace de délibération ouvert à la contestation peut encourager la suspicion entre les sous-groupes de la communauté, amplifier le conflit et diminuer la probabilité de parvenir à un terrain d'entente. En outre, il est avancé qu'un débat confrontant une diversité de points de vue est susceptible d'aboutir à des résultats positifs, incluant l'apprentissage social et le développement de solutions créatives aux problèmes (Hall et al., 2013). S'intéressant au cas d'un projet minier australien, Lacey et al. (2016) constatent également que l'inclusion de groupes communautaires ouvertement opposés dans le processus d'élaboration du projet démontre la considération de perspectives variées et élève le niveau de justice perçu des décisions prises.

Isaacman et Colton (2013) rappellent qu'une communication ouverte avec les parties prenantes doit être encouragée et maintenue tout au long du processus d'engagement. Il est avancé qu'il importe de répondre aux questions et aux demandes des membres de la communauté de manière constante et régulière puisque la qualité et la rapidité des réponses sont susceptibles de contribuer à l'établissement de relations positives avec les parties prenantes. Strahorn et al. (2015) rappellent que l'occurrence d'évènements négatifs lors de la réalisation du projet peut éroder à tout moment les relations de confiance entre les parties. Il est suggéré qu'une réponse rapide tenant compte des besoins des parties prenantes et proposant des solutions alternatives aux problèmes qui ont mené au bris de la confiance s'avère être efficace pour réduire l'impact de la perte de confiance. Olander (2003) indique que la réparation de la confiance nécessite d'admettre les erreurs du passé et d'éviter les déclarations et les promesses exagérées qui ne peuvent être tenues. Teo et Loosemore (2017) préviennent que les gestionnaires de projet doivent agir promptement et avec honnêteté pour résoudre les conflits émergents avant que la participation des membres de la communauté à un mouvement d'opposition ne conduise à la construction et à la consolidation de l'identité collective du groupe contestataire.

Enfin, la littérature souligne qu'il est fondamental que les enjeux sur lesquels les citoyens sont amenés à délibérer soient significatifs. À cet égard, Fung (2015) dénote que malgré une prolifération des démarches participatives au fil de la dernière décennie, la portée de celles-ci demeure souvent limitée, à un point de les rendre futiles. Le chercheur désigne cette situation comme étant « le problème du banc de parc ». Il explique : « *When a city grants residents the power to decide which color that their park benches should be painted, this increases citizen participation, but not in a meaningful way.* » (Fung, 2015, p. 521). Au final, un processus d'engagement où les sujets débattus sont triviaux et où les décisions importantes ont été prises ailleurs contribue à alimenter le cynisme et l'apathie des citoyens (Fung, 2015). Dans cette perspective, Batellier (2015, p. 121) souligne que « la participation n'est pas toujours

bonne en soi ». L'engagement des communautés peut être préjudiciable lorsque motivé par une intention d'instrumentalisation, voire de manipulation (Batellier, 2015). Dans une logique similaire, Fortin et Le Floch (2010, p. 11) s'interrogent : « Ces démarches visent-elles à canaliser les critiques, voire à les neutraliser ou, encore, à véritablement acquérir une nouvelle connaissance sur ces demandes sociales émergentes qui puissent permettre d'enrichir la conception de projets et les exercices de planification territoriale? » Lorsque l'invitation à contribuer au projet est en fait un simulacre, des études indiquent que les participants sont susceptibles d'afficher un taux de satisfaction moindre que si aucune démarche d'interaction n'avait été entreprise (Lawrence et al., 1997). Il en ressort que la valeur d'un processus d'engagement des communautés est intimement liée aux finalités qui l'animent (Batellier, 2015).

1.4.4 Maîtrise de l'engagement des parties prenantes communautaires

Si le plan d'engagement développé en amont doit servir de guide initial afin de coordonner l'engagement des communautés, Cuppen et al. (2016) soulignent qu'une approche flexible demeure nécessaire tout au long du cycle de vie du projet pour pouvoir s'adapter aux réactions et aux demandes émergentes des parties prenantes. À cet effet, il est suggéré que la mise en œuvre du processus d'engagement doit faire l'objet d'une évaluation continue afin de permettre un raffinement et un réajustement des stratégies d'engagement en vue d'atteindre les objectifs fixés (Isaacman et Colton, 2013 ; Mease et al., 2018). Le PMI (2017, s. p.) soutient ainsi que l'intérêt principal du processus de maîtrise de l'engagement est « qu'il permet de maintenir ou de renforcer l'efficience et l'efficacité des activités d'engagement des parties prenantes au fur et à mesure que le projet et son environnement évoluent ». Luyet et al. (2012) considèrent qu'une évaluation a posteriori de la performance du processus d'engagement doit également être effectuée une fois celui-ci achevé. Cet exercice est jugé important pour documenter les expériences et les résultats obtenus, pour améliorer la compréhension des impacts du processus d'engagement et pour obtenir des informations permettant

d'améliorer de futures actions similaires (Luyet et al., 2012). La collecte de données peut être accomplie à l'aide de techniques quantitatives ou qualitatives (Luyet et al., 2012). Isaacman et Colton (2013) soulignent que les commentaires des participants constituent une source de données importante. Les chercheurs recommandent ainsi de mettre en place des mécanismes permettant aux parties prenantes de transmettre leurs impressions concernant les activités d'engagement. Opong et al. (2017) recensent dans la littérature 22 indicateurs de performance pour soutenir l'évaluation de la gestion des parties prenantes dans le cadre d'un projet de construction. La combinaison de critères et d'indicateurs retenus devrait permettre d'évaluer, d'une part, la qualité du processus et, d'autre part, les résultats de l'engagement (Isaacman et Colton, 2013 ; Luyet et al., 2012).

1.4.5 Considérations additionnelles

Rôle de la gouvernance

Au-delà du processus d'engagement décrit, le rôle de la gouvernance à l'égard du développement de l'acceptabilité sociale est également discuté dans la littérature. Dufour (2012, p. i) estime ainsi que la réussite d'un processus d'engagement des communautés « passe par la reconnaissance de cet enjeu qu'est l'acceptabilité sociale dans le plan d'affaires de l'entreprise et donc aussi par l'engagement de la direction ainsi que par la formation et la sensibilisation des employés de l'entreprise ». Il est jugé nécessaire que la direction adopte une philosophie axée sur la transparence et la collaboration avec les parties prenantes et qu'elle consent à ce que le projet soit modifié à travers la démarche d'engagement (Dufour, 2012). Reed (2008) rapporte que plusieurs limitations relatives aux processus d'engagement prennent racine dans la culture organisationnelle des dirigeants. Si certaines positions non négociables sont parfois le fruit de contraintes réglementaires, il est dénoté qu'elles sont souvent simplement le résultat de positions prédéterminées à des niveaux supérieurs de l'organisation et que les représentants de l'organisation ne se sentent pas en mesure de

négozier par la suite (Reed, 2008). Lacey et al. (2017) soulignent que le renforcement de la justice procédurale et la consolidation de l'acceptabilité sociale requièrent une ouverture quant à la co-création de mécanismes de gouvernance multipartites. Dans la même veine, Smith et McDonough (2001) rappellent qu'en fin de compte, ce sont probablement les processus décisionnels fondamentaux qui devront être modifiés. Ils avancent que des changements au niveau la culture organisationnelle de l'entreprise peuvent être nécessaires en ce qui concerne les croyances liées à la capacité et à la pertinence de l'implication des citoyens. Selon Smith et McDonough (2001), un changement de culture peut progressivement se produire à mesure que des employés possédant des aptitudes en matière d'interaction avec le public sont embauchés, que les employés existants sont formés en conséquence, que des programmes d'incitation récompensant les employés pour une prise de décision inclusive sont mis en place et que le leadership organisationnel donne l'exemple en faisant participer les citoyens et les employés de rangs inférieurs aux décisions.

Pour Di Maddaloni et Davis (2018), l'enjeu de l'acceptabilité sociale renvoie à l'importance de créer une vision pour les grands projets qui dépasse la livraison d'un actif pour viser la création de bénéfices nationaux, régionaux et locaux. Les chercheurs estiment que cette vision doit être formulée au niveau de la direction, puis transmise aux échelons tactiques et opérationnels de l'organisation. D'autre part, Di Maddaloni et Davis (2018) insistent sur la nécessité de reconnaître les barrières au niveau stratégique qui freinent la mise en œuvre d'une gestion inclusive des parties prenantes. Notamment, pour assurer la qualité d'une approche d'engagement, un soutien organisationnel est nécessaire afin de disposer de ressources proportionnées tout au long du cycle de vie du projet (Di Maddaloni et Davis, 2018). Il est dénoté que le temps alloué lors de la phase de conception du projet est souvent insuffisant pour identifier de façon adéquate les besoins et les attentes des parties secondaires, ce qui conduit naturellement à une approche instrumentale visant à convaincre les parties prenantes à

se conformer aux besoins du projet en faisant le minimum (Di Maddaloni et Davis, 2018).

S'intéressant aux conditions dans lesquelles la participation des citoyens améliore la prise de décision, Yang et Pandey (2011) soulignent également l'influence de variables organisationnelles liées à la gouvernance d'entreprise, dont le style de leadership. Il est dénoté qu'un leadership de type transformationnel chez les dirigeants est associé positivement à de meilleurs résultats en matière de participation des citoyens. Les leaders transformationnels engendrent des comportements en modifiant les attitudes et les présomptions de ceux qui les suivent (Burns, 1978). Selon Yang et Pandey (2011), ce style de leadership est déterminant dans le contexte de l'engagement du public car la gouvernance participative sous-tend généralement d'adopter des pratiques différentes que celles prescrites par la tradition bureaucratique. Les chercheurs soulignent que les leaders transformationnels tendent à démontrer une ouverture accrue face aux idées nouvelles et que leur charisme et leur capacité à élever le niveau de motivation aident les employés à reconnaître les avantages potentiels liés à la participation des citoyens et à accepter les changements induits. Enfin, Baba et Mailhot (2016) rappellent qu'il est essentiel que l'organisation démontre aussi une préoccupation pour la construction de relations à long terme avec les communautés puisque l'acceptabilité sociale est « un processus qui se cultive continuellement » (p. 19) et qui représente ultimement « l'aboutissement d'une série de tentatives de rapprochement et d'ajustements entre les logiques conflictuelles » (p. 16).

Continuité tout au long du cycle de vie du projet

L'implication des citoyens lors des phases de conception et de planification est essentielle afin d'adapter le projet aux conditions locales et de tisser des relations de qualité avec les membres des communautés d'accueil (Herbertson et al., 2009). Si cette portion du cycle de vie du projet fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre

de ce mémoire, il importe néanmoins de souligner que l'engagement des communautés est un processus qui doit s'échelonner tout au long de l'accomplissement du projet. À cet égard, il est précisé : « *A 'tick box' mentality, which regards community involvement as simply a process to be ticked off, is not acceptable.* » (*Office of the Deputy Prime Minister, 2004, p. 10*).

Mok et al. (2015) rappellent que les grands projets sont caractérisés par de longs cycles de vie et que l'engagement des citoyens lors des premières phases du projet est insuffisant pour gérer les demandes des parties prenantes dans un environnement de projet complexe. De même, Di Maddaloni et Davis (2017) soulignent la nécessité, pour les gestionnaires de projet, de chercher à comprendre les préoccupations des parties prenantes locales non seulement lors de l'initiation du projet, mais tout au long de son cycle de vie afin d'améliorer la performance du projet. Herbertson et al. (2009) rapportent que des problèmes imprévus sont susceptibles de survenir lors de la phase de construction indépendamment de la qualité de l'engagement des communautés lors des phases précédentes, au fur et à mesure que les communautés locales sont confrontées à des changements rapides dans leurs milieux de vie. Il importe alors d'avoir développé des moyens de résoudre ces enjeux par le dialogue avec les communautés locales pour éviter l'émergence de conflits et des retards lors de la phase de construction (Herbertson et al., 2009). Dufour (2012, p. 30) note que la phase de réalisation implique de « maintenir les acquis en poursuivant le dialogue et la consultation » et qu'il est essentiel de « continuer à prendre le temps nécessaire afin de composer avec les nouveaux éléments et de rechercher des solutions et des accommodements ». Une approche transparente permettant de tenir les communautés informées de l'avancement des travaux et de traiter des préoccupations émergentes est jugée déterminante afin de consolider le capital de confiance et l'acceptabilité sociale (Dufour, 2012).

En dernier lieu, certains chercheurs rappellent néanmoins qu'il n'existe pas d'automatisme entre un processus d'engagement des communautés et une réponse favorable de leur part envers un projet (Batellier, 2015). Nonobstant la qualité de la démarche mise en œuvre, Fortin et Fournis (2015) précisent qu'un processus de participation publique peut engendrer une remise en question de la pertinence du projet, tant dans ses modalités d'exécution que dans sa finalité intégrale. Une démarche participative peut ainsi influencer la perception des acteurs impliqués, mais elle ne la détermine pas nécessairement (Saucier et al., 2009). En ce sens, Shindler et Aldred Cheek (1999) rappellent que l'opportunité pour les citoyens de participer peut se révéler être insuffisante pour parvenir à la construction de l'acceptabilité sociale, mais qu'elle en demeure à tout le moins une composante fondamentale.

1.5 Synthèse de la revue de la littérature

Une revue de la littérature a été présentée pour faire état des connaissances en matière de gestion des parties prenantes communautaires dans le contexte d'un projet d'infrastructure et dans une perspective d'acceptabilité sociale. La section 1.1 s'est intéressée en premier lieu au concept d'acceptabilité sociale. Une absence de consensus quant à la définition formelle du concept a été constatée (Batellier, 2015). L'étude de certaines propositions suggérées dans la littérature a néanmoins permis de développer une compréhension des principales caractéristiques de la notion. Une dimension clé dénotée à cette étape est le caractère dynamique et provisoire de l'acceptabilité sociale (Batellier, 2016 ; Gendron, 2014 ; Shindler et al., 2002, 2004) et la possibilité d'influencer la construction du jugement d'acceptabilité par la mise en place d'un processus d'interaction entre les décideurs et les acteurs sociaux concernés (Caron-Malenfant et Conraud, 2009 ; Yates et Arbour, 2016).

La section 1.2 s'est penchée sur la thématique de la gestion des parties prenantes, d'abord en introduisant la théorie des parties prenantes, puis en s'intéressant à son

application dans le champ de la gestion de projet. L'importance de la gestion des parties prenantes pour assurer la réussite du projet a été mise en relief (Cleland, 1986 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Sutterfield et al., 2006) et les quatre processus sous-jacents à la gestion des parties prenantes du projet selon le PMI (2017) ont été exposés. Il a été relevé que les approches traditionnelles de gestion des parties prenantes dans le cadre des grands projets tendent à considérer de façon quasi exclusive les parties prenantes primaires capables de contrôler les ressources du projet (Di Maddaloni et Davis, 2017), au détriment des parties prenantes secondaires dont font généralement partie les communautés locales (Cleland et Ireland, 2007 ; Eesley et Lenox, 2006). La problématique liée à l'attention historiquement limitée que reçoivent les communautés a été discutée d'un point de vue à la fois stratégique et moral. Il a été constaté que l'adoption d'une approche inclusive de gestion des parties prenantes fait à présent l'objet d'un intérêt croissant dans la littérature en vue d'améliorer la performance des projets d'infrastructure (Di Maddaloni et Davis, 2017). L'engagement des communautés locales est présenté comme étant un moyen de maximiser les bénéfices du projet et de mieux contrôler les impacts induits, favorisant par le fait même l'élaboration d'un projet aligné avec les intérêts du milieu d'accueil et la mise en place des conditions propices à sa réalisation (Di Maddaloni et Davis, 2017, 2018).

La section 1.3 s'est concentrée sur l'étude de deux facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale associés à la gestion des parties prenantes, soit la justice procédurale et la confiance. Les travaux portant sur la justice procédurale démontrent que le caractère juste d'un processus décisionnel influence la volonté des parties impliquées d'adhérer aux décisions en résultant (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008 ; Lawrence et al., 1997 ; Lind et Tyler, 1988). Dans le contexte des projets d'infrastructure, il a été soulevé que la justice procédurale tend à être reconnue lorsque les membres de la communauté estiment avoir été en mesure de s'exprimer au sujet du projet et que ces interventions ont été considérées dans la prise de décision (Lacey et al., 2017). La littérature documente également un lien entre le niveau de confiance

accordée aux décideurs et le développement de l'acceptabilité sociale du projet (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ; Ross et al., 2014 ; Shindler et al., 2004). L'établissement de relations positives à l'interface organisation-communauté a été présenté comme étant favorable à la construction de la confiance. La considération de ces deux facteurs d'influence a mis en évidence que l'acceptabilité sociale repose non seulement sur l'évaluation des impacts des décisions, mais aussi sur la façon dont le projet est développé.

Enfin, la section 1.4 a dressé un portrait des pratiques managériales discutées dans la littérature pour guider le déploiement d'un processus d'engagement des communautés lors des premières phases du projet et pour soutenir le développement de l'acceptabilité sociale. La présentation des recommandations et des réflexions recensées a été structurée en fonction des quatre processus interreliés formant la gestion des parties prenantes du projet selon le modèle proposé par le PMI (2017), à savoir l'identification des parties prenantes, la planification de l'engagement, la gestion de l'engagement et la maîtrise de l'engagement des parties prenantes. Il a été relevé que la pertinence de plusieurs pratiques recommandées est justifiée par leur contribution à la consolidation d'une justice procédurale ou à l'instauration d'un climat de confiance.

La figure 1.2 rappelle les principaux concepts discutés et illustre leurs interrelations. La mise en interaction des concepts abordés dans la revue de la littérature permet d'enrichir la compréhension des stratégies de gestion à privilégier pour cette catégorie spécifique de parties prenantes externes. Il est avancé que le processus d'engagement des communautés est susceptible d'influencer le développement de l'acceptabilité sociale en raison notamment de ses effets sur la perception de justice procédurale et les relations de confiance. Ce constat met en relief les effets des activités d'engagement des parties prenantes au-delà de l'effet sur les décisions prises. La considération de ces deux facteurs vient ainsi mettre en garde contre l'adoption d'un processus de conception et de planification d'un projet d'infrastructure limitant l'implication et les

interactions auprès des communautés. Pour assurer une gestion responsable de l'enjeu d'acceptabilité sociale dans le contexte actuel de développement des projets, le déploiement d'un processus d'engagement respectant les principes de la justice procédurale et soutenant l'établissement de la confiance entre les parties concernées apparaît souhaitable. La figure 1.2 dépeint également l'influence potentielle du niveau d'acceptabilité sociale sur la performance du projet, tel que documenté dans la littérature. Ce lien rappelle l'importance de s'attarder à la compréhension et à l'amélioration des pratiques d'engagement des communautés dans le domaine de la gestion de projet.

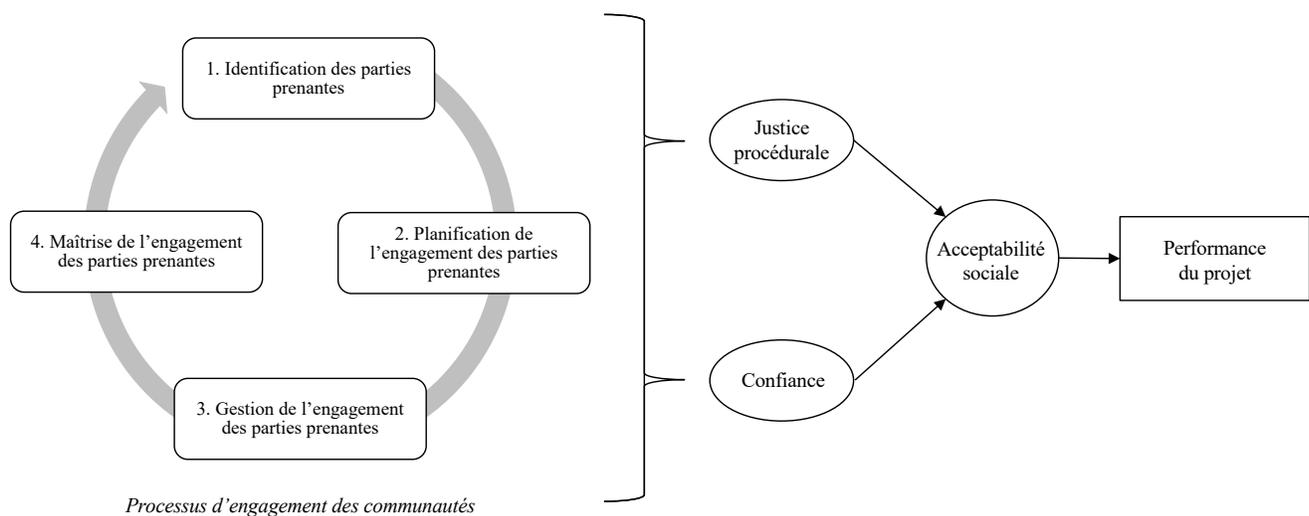


Figure 1.2 : Synthèse des concepts présentés dans la revue de la littérature

La revue de la littérature a permis d'exposer les contributions importantes relativement au sujet d'étude et de mettre en lumière les relations entre le processus d'engagement des parties prenantes et l'acceptabilité sociale des projets proposés. Il a néanmoins été constaté qu'une attention limitée a été portée à la question de la gestion des parties prenantes communautaires dans le contexte des projets d'infrastructures portuaires. Il en résulte un manque de connaissances quant aux approches mises en place par les

praticiens pour prendre acte des nouvelles dynamiques liant le développement des infrastructures portuaires et les populations environnantes. Considérant la résistance citoyenne croissante à laquelle est confronté ce type de projet à l'échelle mondiale (Dooms, 2019), et l'intention gouvernementale formellement énoncée de miser sur le développement des activités logistiques portuaires pour favoriser la vitalité économique du Québec (Gouvernement du Québec, 2015), il apparaît d'autant justifié de transformer cet enjeu en objet de recherche. La recherche réalisée et présentée dans les prochains chapitres s'inscrit ainsi dans une volonté de combler cette lacune et d'approfondir les connaissances en matière de gestion responsable et durable des parties prenantes communautaires lors de l'accomplissement des projets d'infrastructure portuaire.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE

Le deuxième chapitre présente la méthodologie adoptée pour étudier l'objet de la recherche, soit le déploiement du processus de gestion des parties prenantes communautaires dans le cadre de la conception et de la planification d'un projet d'infrastructure portuaire. La section 2.1 spécifie le référentiel épistémologique et la section 2.2 détaille la stratégie de recherche retenue.

2.1 Épistémologie

L'épistémologie s'intéresse à la conception de la connaissance et à la valeur attendue des connaissances développées (Gavard-Perret et al., 2008). L'épistémologie fournit ainsi une perspective philosophique pour délimiter les types de connaissances perçus comme légitimes et adéquats, influençant subséquemment la démarche de recherche choisie (Gray, 2017). La réalisation du présent projet de recherche souscrit à une posture épistémologique constructiviste. Le constructivisme considère la connaissance humaine comme étant construite, et non découverte (Gray, 2017). L'expérience sociale, soit la réalité vécue et ses significations, est considérée comme construite par le sujet à travers ses interactions et ses réflexions (Berger et Luckman, 1967). De ce fait, la recherche est axée sur la compréhension de la réalité à partir du point de vue des acteurs (Anadón et Guillemette, 2007). Les sujets étant susceptibles de construire le sens d'un même phénomène différemment, plusieurs appréhensions du monde, parfois

contradictoires mais tout aussi valables, peuvent exister (Gray, 2017). La prise en compte de l'influence du milieu est aussi considérée comme primordiale à la compréhension des actions des sujets (Gagnon, 2012). Selon cette posture épistémologique, la recherche doit s'enquérir non seulement de la présence de liens entre les variables, mais également des raisons et des modalités de construction de ces relations (Eisenhardt, 1989 ; Mintzberg, 1979). Le développement des connaissances dans un paradigme constructiviste repose ainsi fondamentalement « sur une quête de compréhension des phénomènes étudiés qui ne se limite pas à la recherche de relations causales linéaires » (Gavard-Perret et al., 2008, p. 35). Cette compréhension du monde peut alors « donner aux acteurs des moyens accrus de le changer de façon plus efficace, efficiente et lucide » (Martinet, 1990, p. 21).

2.2 Stratégie de recherche

Une méthode de recherche qualitative est privilégiée dans le cadre de ce mémoire, à savoir l'étude de cas. La recherche qualitative est caractérisée par une méthode d'analyse qui ne relève pas des mathématiques (Strauss et Corbin, 1990) et qui permet de traiter des données difficilement quantifiables (Douglas, 1976). Souples dans la construction progressive de l'objet d'étude (Anadón et Guillemette, 2007), les méthodes qualitatives ont comme visée principale d'offrir des descriptions riches des phénomènes dans leur contexte naturel (Nguyen-Duy et Luckerhoff, 2007). Ce faisant, la recherche qualitative soutient le développement d'une vision holistique qui permet de mieux comprendre les phénomènes et d'appréhender la complexité des systèmes sociaux (Gagnon, 2012). La recherche qualitative valorise essentiellement un processus de production des connaissances inductif (Anadón et Guillemette, 2007), où des connaissances nouvelles sont élaborées en étudiant des situations empiriques (Gavard-Perret et al., 2008). La démarche inductive sous-tend de former des généralisations à partir d'observations spécifiques : « *Deduction begins with a universal view of a*

situation and works back to the particular; in contrast, induction moves from fragmentary details to a connected view of a situation. » (Gray, 2017, p. 16).

L'étude de cas permet d'étudier empiriquement un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel (Yin, 2018). Cette méthode de recherche rend possible une compréhension étoffée des phénomènes, des processus inhérents et des acteurs impliqués (Gagnon, 2012). Il est avancé que le recours à l'étude de cas est particulièrement justifié pour des questions pratiques, où l'expérience des protagonistes et la prise en compte du contexte sont importantes (Gagnon, 2012). Yin (2018) introduit trois conditions pour établir la pertinence d'employer l'étude de cas comme méthode de recherche. La première condition concerne la nature de la question de recherche. L'étude de cas est appropriée pour répondre à des questions de type « comment » ou « pourquoi ». La deuxième condition renvoie au niveau de contrôle du chercheur sur les sujets ou les événements en cause. La réalisation d'une étude de cas suppose qu'une connaissance du phénomène peut être acquise sans requérir un contrôle ou une manipulation des sujets ou des événements, contrairement à l'expérimentation (Gagnon, 2012). La troisième condition stipule que l'étude de cas est appropriée pour examiner des événements contemporains, par opposition à des événements historiques où les individus concernés ne peuvent être interrogés (Yin, 2018). La problématique de recherche dans le cadre de ce mémoire correspondant aux trois conditions énoncées par Yin (2018), le recours à l'étude de cas comme méthode de recherche apparaît justifié. En effet, la recherche s'appuie sur un questionnement de type « comment », l'étude de l'objet de recherche ne requiert pas d'exercer un contrôle sur les événements et le cas retenu s'inscrit dans un horizon temporel récent.

Le présent projet de recherche repose plus spécifiquement sur la réalisation d'une étude de cas préliminaire et d'une étude de cas principale. Les sections 2.2.1 et 2.2.2 présentent respectivement les considérations méthodologiques pour chaque étude de cas.

2.2.1 Étude de cas préliminaire

Une étude de cas préliminaire est présentée pour introduire l'enjeu de l'acceptabilité sociale sous l'angle de la gestion de projet. Il est proposé d'examiner le cas controversé du projet de la Cité de la logistique dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve à Montréal. La période considérée s'étire de juin 2015 à avril 2018. Cette étude met l'emphase sur les événements marquants liés aux relations avec la communauté locale afin de faire émerger les dimensions problématiques de la démarche d'engagement. L'étude de cas préliminaire ne vise pas à répondre directement à la question de recherche, ce à quoi l'étude de cas principale s'attarde, mais permet d'appivoiser la thématique de l'engagement des communautés et appuie la pertinence de s'y intéresser dans le champ de la gestion de projet. De nature exploratoire, la réalisation de l'étude de cas préliminaire s'est révélée utile pour nourrir les réflexions entourant la problématique de recherche et la conduite de l'étude de cas principale.

L'élaboration de cette étude de cas repose sur une analyse documentaire (Gagnon, 2012). La sélection du cas s'est imposée en constatant la facilité d'accès à un riche ensemble de données secondaires permettant de retracer le fil des événements et de capter les perspectives des acteurs sociaux impliqués. Au moment d'entamer la collecte de données, une base de données informatique a été créée pour regrouper en un lieu la documentation pertinente. Trois principales catégories de données secondaires ont été considérées. La première correspond aux documents relatifs au projet mis à la disposition du public sur le portail web de l'Arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (MHM)¹. Un premier survol a permis de repérer sept documents pertinents pour la réalisation de l'étude de cas, lesquels ont été versés dans la base de

¹ Le portail web est accessible à l'adresse suivante :
http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=9417,142617102&_dad=portal&_schema=PORTAL

données. Deuxièmement, une revue de presse a été effectuée pour recenser les articles de périodiques et les communiqués de presse traitant du projet. La base de données Eureka a été interrogée à cet effet à l'aide des mots-clés « Cité de la logistique ». En date du 20 juin 2018, cette recherche a généré 297 résultats. Un tri a été effectué pour éliminer les articles redondants, les documents ne faisant pas référence au bon projet et les articles mentionnant le bon projet mais ne présentant pas d'informations pertinentes pour l'étude de cas. Au terme de cet exercice, 60 documents additionnels ont été ajoutés à la base de données. La troisième catégorie de données secondaires retenues correspond aux mémoires déposés dans le cadre de deux activités de consultation publique ainsi que les rapports synthèses produits à la suite de la tenue de celles-ci. 22 mémoires et un rapport synthèse ont été recensés en lien avec la démarche de consultation du 28 janvier 2017 et 32 mémoires et un rapport synthèse pour celle du 15 et 17 juin 2017. Ces documents ont été récupérés sur le portail web de l'Arrondissement de MHM.

Une fois la base de données constituée, les documents retenus ont été soumis à une analyse de contenu. À cet effet, le corpus a été transférée dans le logiciel de traitement de données qualitatives NVivo 12 pour procéder au codage des données. La technique du codage-triage consiste « à identifier et à coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts qui décrivent le phénomène étudié » (Gagnon, 2012, p. 72). Une structure de codification préliminaire a été développée en s'appuyant sur les concepts discutés dans la revue de la littérature et les thèmes s'étant dégagés d'une première lecture des documents lors de la collecte de données. Cette structure a ensuite été raffinée de façon itérative lors du processus de codage-triage en fonction des thématiques émergentes. L'Annexe A offre un aperçu de la structure de codification élaborée. Une fois regroupées en thématiques, les données ont été analysées pour développer une compréhension du projet et du contexte ainsi que pour reconstituer les événements marquants en lien avec l'engagement de la communauté et circonscrire les enjeux perçus par les acteurs. L'utilisation d'un outil informatique de codage a permis

de comparer aisément des segments de texte rattachés à des sources variées, facilitant ainsi la triangulation des données (Gagnon, 2012). Le récit produit a ensuite été soumis à un second niveau d'analyse et d'interprétation afin de dégager les principales dimensions problématiques au regard de l'engagement des parties prenantes et du développement de l'acceptabilité sociale.

2.2.2 Étude de cas principale

L'étude de cas principale constitue le cœur de ce mémoire et vise à élucider la question de recherche préalablement définie. Il est proposé de s'intéresser au cas du projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Cette étude de cas documente le déploiement du processus de gestion des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification du projet, et ce jusqu'en date du mois de juin 2019². Le choix de ce cas est motivé par différents facteurs. Premièrement, la nature et le contexte du projet sont cohérents à l'égard de la problématique de recherche et le caractère récent des événements facilite la collecte des perspectives des intervenants. Deuxièmement, une consultation préliminaire des commentaires formulés à l'endroit du projet dans le cadre des consultations publiques dirigées par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE) a permis de constater que la qualité du processus d'engagement s'échelonnant sur plusieurs années a été saluée par plusieurs acteurs³. À ce titre, il a été établi que le cas possède un fort potentiel informatif dans l'optique d'explorer les pratiques actuelles de gestion des parties prenantes dans une perspective d'acceptabilité sociale. Enfin, la sélection de ce cas est appuyée par la

² À noter qu'au moment d'écrire ces lignes, le dossier du projet est toujours sous examen par l'ACÉE dans le cadre du processus légal d'évaluation environnementale.

³ Ces documents peuvent être consultés à l'adresse suivante :
<https://www.ceaa-acee.gc.ca/050/evaluations/document/exploration/80116?type=3&culture=fr-CA>

vaste documentation diffusée publiquement et par la possibilité d'avoir accès aux membres de l'équipe du projet.

La stratégie de collecte des données se décline en deux volets, soit une analyse documentaire et la réalisation d'entrevues individuelles semi-dirigées. Le recours à différentes techniques de collecte de données est recommandé pour permettre une triangulation des données provenant des sources primaires et secondaires et ainsi contribuer à la validité des résultats de recherche (Yin, 2018). Une base de données a été créée afin de regrouper les documents utiles pour l'élaboration de l'étude. À cet égard, Yin (2018) souligne que la constitution d'une base de données est une pratique centrale à la consolidation de la fiabilité de l'étude de cas. L'analyse documentaire s'est concentrée sur quatre catégories de données secondaires. La première est constituée des documents concernant le projet publiés sur le portail web de l'ACÉE⁴. Cette catégorie comprend des rapports produits dans le cadre du processus d'évaluation environnementale, des avis publics, des communiqués, des courriels et des procédures. Une première lecture a été effectuée pour cerner les documents pertinents à la réalisation de l'étude de cas. Au terme de cet exercice, 16 documents ont été intégrés à la base de données, sur un total de 33 documents en date du 13 janvier 2019. Un document additionnel publié en juin 2019 a été ajouté ultérieurement à la base de données pour refléter des développements récents dans le déroulement du projet. En second lieu, une revue de presse a été effectuée en interrogeant la base de données Eureka à l'aide des mots-clés combinés « Contrecœur et Terminal et Port ». En date du 2 septembre 2019, cette recherche a généré 508 documents. Un tri a permis d'éliminer les articles redondants et les articles dont l'angle n'était pas pertinent pour la réalisation

⁴ Le portail web est accessible à partir de l'adresse suivante : <https://www.ccaa-acee.gc.ca/050/evaluations/proj/80116?culture=fr-CA>

de l'étude de cas. 90 documents ont été retenus et ajoutés à la base de données du projet. Troisièmement, le site web de l'Administration portuaire de Montréal (APM) a été consulté afin d'en extraire les publications discutant du projet de Contrecœur⁵. 10 documents provenant de cette source ont été ajoutés à la base de données. Enfin, la quatrième catégorie est constituée des commentaires soumis à l'ACÉE dans le cadre du processus formel d'évaluation environnementale. Au nombre de 92, ces documents ont été récupérés à partir du portail web de l'ACÉE.

En parallèle, sept entrevues individuelles semi-dirigées ont été réalisées auprès de praticiens impliqués dans le processus de gestion des parties prenantes communautaires du projet étudié. Plus spécifiquement, six membres de l'équipe et un consultant ont été rencontrés. Ces entrevues ont été réalisées afin de capter le savoir et les réflexions des participants à l'égard du processus d'engagement des communautés ainsi que pour corroborer les données secondaires collectées à travers l'analyse documentaire. L'entrevue semi-structurée suppose de mener les échanges auprès des participants à l'aide d'un guide d'entrevue faisant état des thématiques à aborder (Gavard-Perret et al., 2008). Le guide d'entrevue développé pour ce projet de recherche se décline en trois volets, à savoir le rôle et la nature de l'implication du répondant dans le projet, la planification et la mise en œuvre des stratégies d'engagement et, finalement, les constats et les apprentissages relatifs à cette expérience. Le guide d'entrevue est présenté à l'Annexe B. Les entrevues ont duré en moyenne une heure. Suivant l'obtention du consentement des participants, un enregistrement audio a été effectué pour chacune d'elles, pour ensuite être retranscrit. Les verbatim de ces entretiens ont été ajoutés à la base de données. Le projet de recherche a été approuvé par le Comité

⁵ Le site web de l'APM est accessible à l'adresse suivante : <https://www.port-montreal.com/fr/l-administration-portuaire.html>

d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE). Le certificat éthique émis à cette fin (numéro 2640) est présenté à l'Annexe C.

Les données colligées ont par la suite fait l'objet d'une analyse de contenu, soit une méthode de recherche soutenant l'interprétation de données textuelles à travers un processus systématique de classification et d'identification de thématiques (Hsieh et Shannon, 2005). L'application d'un processus de codage-triage est recommandée pour l'élaboration d'une étude de cas puisque cette approche permet le traitement de données riches et complexes (Gagnon, 2012). Le traitement des données a été effectué à l'aide du logiciel NVivo 12. Une structure de codification préliminaire a été développée en s'appuyant sur le modèle de gestion des parties prenantes du PMI (2017). Cette structure a ensuite été raffinée en fonction des événements et des thèmes repérés lors de la codification des données. La structure de codification retenue peut être consultée à l'Annexe D. Une fois regroupées par thématiques, les données ont été analysées en vue de construire une description détaillée du processus d'engagement des communautés déployé dans le cadre du projet de Contrecœur. Cette approche a permis de mettre en interaction les informations factuelles et les perspectives des répondants. À partir du récit développé, un deuxième niveau d'analyse a été appliqué pour dégager des dimensions clés et soutenir une compréhension approfondie de l'objet de recherche. Tout au long de ce processus d'analyse, une attention particulière a été portée au maintien d'une chaîne d'évidences, une pratique que Yin (2018) associe à la validité de construit. Le cas présenté comporte en ce sens des références fréquentes aux données recueillies et privilégie l'usage de citations directes pour appuyer le sens attribué aux données. En outre, l'interprétation des données a été validée par la directrice de recherche en vue d'assurer une convergence des analyses et de renforcer la fiabilité des résultats (Gagnon, 2012).

CHAPITRE III

ÉTUDE DE CAS PRÉLIMINAIRE : PROJET DE LA CITÉ DE LA LOGISTIQUE

L'étude de cas préliminaire propose de poser un regard sur la gestion des relations avec les parties prenantes communautaires dans le cadre du projet controversé de la Cité de la logistique dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (MHM) à Montréal. La section 3.1 présente dans un premier temps le projet et son contexte. La section 3.2 retrace les événements liés à la mobilisation et à l'engagement des citoyens qui ont caractérisé le développement du projet. Enfin, la section 3.3 propose une discussion mettant en relief les principaux enjeux associés à la démarche d'engagement en lien avec la construction de l'acceptabilité sociale du projet. Visant à introduire l'enjeu de l'acceptabilité sociale sous l'angle de la gestion de projet, ce cas exploratoire mobilise des données secondaires diffusées publiquement pour étudier les perspectives des acteurs. Compte tenu de ces dispositions méthodologiques, il importe d'emblée de souligner que le cas exposé ne peut prétendre à une présentation exhaustive des positions des membres de la communauté, tout comme de celles des gestionnaires impliqués dans la conduite du projet. Cette limite de la recherche est également abordée en conclusion du présent mémoire.

3.1 Mise en contexte et présentation du projet

La volonté de relancer l'économie de l'est de l'île de Montréal à travers le développement d'activités logistiques et de distribution ne date pas d'hier. Initiée dès

1996 par l'agence de développement économique Montréal International (Gamache, 2001, 30 juillet), l'idée de créer une Cité de la logistique dans l'arrondissement de MHM est reprise en 2001 sous forme de promesse électorale par le maire de l'époque, Pierre Bourque, éventuellement défait (Cousineau, 2001, 28 juillet). Depuis, la reconnaissance du potentiel stratégique du secteur et la volonté d'y développer des fonctions logistiques figurent dans divers documents de planification municipaux (Ville de Montréal, s. d. a). En 2015, l'idée est formellement relancée dans l'espace public, alors que la Ville de Montréal annonce son intention d'encadrer prochainement l'établissement d'une Cité de la logistique à valeur ajoutée dans l'est de Montréal (Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM), 2017).

Le projet proposé vise à développer un pôle logistique sur des terrains à vocation industrielle limitrophes au Port de Montréal. Un pôle logistique se définit comme étant « un parc industriel multimodal où l'on regroupe des entreprises et des centres de distribution qui réalisent des activités logistiques permettant aux marchandises de transiter de manière efficiente autant sur le marché national que sur le marché international » (Gouvernement du Québec, 2015, p. 33). Les activités logistiques sont dites à valeur ajoutée lorsqu'il y a manipulation ou traitement de la marchandise (Ville de Montréal, s. d. b). Il est suggéré que la concentration géographique d'entreprises aux activités complémentaires favorise le développement d'une synergie sectorielle et procure des avantages concurrentiels aux entreprises établies à l'intérieur de cette zone, incluant des économies d'échelle ou encore l'accès à un bassin de main-d'œuvre qualifiée (Rivera et al., 2014 ; Roy, 2016 ; Sheffi, 2013). Le projet de la Cité de la logistique est planifié conjointement à des projets de prolongement d'axes routiers dans le secteur ayant pour objectifs d'améliorer la fluidité du transport de marchandises généré par les activités portuaires, de désengorger le réseau local et de désenclaver des terrains industriels vacants (Groupe CAI Global, 2015 ; Ville de Montréal, s. d. b).

Les terrains sélectionnés pour accueillir la future Cité de la logistique totalisent une superficie d'environ cent hectares (Ville de Montréal, s. d. b). Situé dans la portion sud du secteur Assomption–Longue-Pointe de l'arrondissement de MHM, le site est délimité par l'avenue Souigny au nord, le Port de Montréal au sud, l'autoroute 25 à l'est et la gare de triage du Canadien National à l'ouest. La figure 3.1 (tirée de Ville de Montréal, s. d. b, p. 6) présente une carte du secteur et illustre les frontières du projet. Cette zone est considérée comme étant hautement stratégique pour l'établissement d'un pôle logistique en raison de sa proximité immédiate aux installations portuaires et de la présence d'infrastructures de transport multimodales, incluant un accès au réseau autoroutier ainsi qu'aux voies ferrées du Canadien National (CN) et du Canadien Pacifique (CP) (Groupe CAI Global, 2015).



Figure 3.1 : Limites de la future Cité de la Logistique (tirée de Ville de Montréal, s. d. b, p. 6)

Le site ciblé pour le projet se trouve dans un milieu fortement urbanisé où se côtoient des secteurs résidentiels, commerciaux et industriels (Ville de Montréal, s. d. b). Avec plus de 130 000 résidents, l'arrondissement de MHM est l'un des plus peuplés de

l'agglomération de Montréal, qui compte au total près de 1,9 million d'habitants (Ville de Montréal, 2014). Le profil socio-économique de l'arrondissement démontre qu'il s'agit d'un quartier défavorisé par rapport à la moyenne montréalaise, avec notamment un faible revenu moyen et une faible scolarisation des individus (Ville de Montréal, 2014). Le secteur Assomption–Longue-Pointe possède un riche passé industriel lié au secteur militaire (Ville de Montréal, s. d. a). L'effritement des activités manufacturières a cependant eu un effet dévastateur sur la vitalité économique du quartier et de nombreuses usines ont été contraintes à la fermeture. On estime à 15 000 le nombre d'emplois perdus dans le secteur adjacent au Port de Montréal depuis les années 80 (Ville de Montréal, s. d. a). De par ces dynamiques, plusieurs bâtiments et terrains sous-utilisés ou vacants composent à présent la trame urbaine du secteur. En raison d'activités industrielles antérieures, les terrains à l'intérieur du périmètre du projet affichent un taux de contamination élevé (Marceau, 2018, 25 avril). Cette caractéristique limite l'utilisation des sols à des fins industrielles, le niveau de décontamination requis étant moins élevé pour ce type d'usage que pour des projets résidentiels ou commerciaux (Charbonneau, 2017).

L'établissement d'une Cité de la logistique à valeur ajoutée est proposé afin d'attirer des entreprises avantagées par une proximité avec le port de façon à favoriser la création d'emplois et à redynamiser un secteur délaissé (Charbonneau, 2017 ; CCMM, 2017 ; Ville de Montréal, s. d. b). Selon la Ville de Montréal (s. d. b), ce sont entre 2500 et 3600 emplois en logistique qui pourraient être générés à terme par la réalisation du projet. Le projet est également souhaité pour soutenir la croissance de l'industrie de la logistique, renforcer la compétitivité du Port de Montréal et consolider le positionnement de la métropole en tant que plaque tournante du commerce international dans le nord-est du continent (Groupe CAI Global, 2015 ; Charbonneau, 2017 ; CCMM, 2017 ; Mignault et Holdrinet, 2017). CargoM chiffre à plus de 4 milliards de dollars les retombées annuelles de l'industrie de la logistique et du transport de marchandises pour la région du Grand Montréal (Charbonneau, 2017). Il

est mis de l'avant que la création d'un pôle logistique constitue alors une opportunité à saisir pour profiter de la hausse anticipée de l'achalandage au Port de Montréal suivant l'entrée en vigueur prochaine de l'Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne⁶ (Groupe CAI Global, 2015 ; CCMM, 2017 ; Labbé, 2016, 23 décembre). Enfin, le projet s'arrime aux objectifs de la Stratégie maritime du Québec, dont le plan d'action 2015-2020 prévoit l'implantation de zones industrialo-portuaires (ZIP) pour stimuler la croissance de l'économie maritime québécoise (Groupe CAI Global, 2015 ; Gouvernement du Québec, 2015 ; Dagenais, D., 2017 ; Ville de Montréal, s. d. b). Il est prévu que la Cité de la logistique se situe à l'intérieur du périmètre de la ZIP désignée à Montréal (CCMM, 2017 ; Ville de Montréal, s. d. b).

3.2 Engagement de la communauté locale et événements connexes

Si, à l'échelle métropolitaine, le potentiel stratégique du secteur de la Cité de la logistique pour l'activité économique est reconnu, à l'échelle locale, les impacts anticipés de ce projet sur la qualité de vie des citoyens du quartier suscitent cependant de vives inquiétudes. L'enjeu de la cohabitation entre les zones industrielles et les milieux de vie se trouve ainsi au centre du projet proposé et renforce la volonté des parties prenantes communautaires de prendre part au développement du secteur. La figure 3.2 résume les principaux événements relatifs à l'engagement et à la mobilisation de la communauté locale qui ont marqué le déroulement du projet. La période considérée dans le cadre de cette étude de cas s'étire de l'annonce du projet, en juin 2015, jusqu'à l'abandon éventuel de cette mouture par la nouvelle administration

⁶ L'accord de libre-échange a été signé le 20 octobre 2016 à Bruxelles et est entré en vigueur le 21 septembre 2017 (Gouvernement du Québec, 2019).

municipale, en avril 2018. Durant cette période, trois démarches de consultation publique locales se sont notamment succédé.

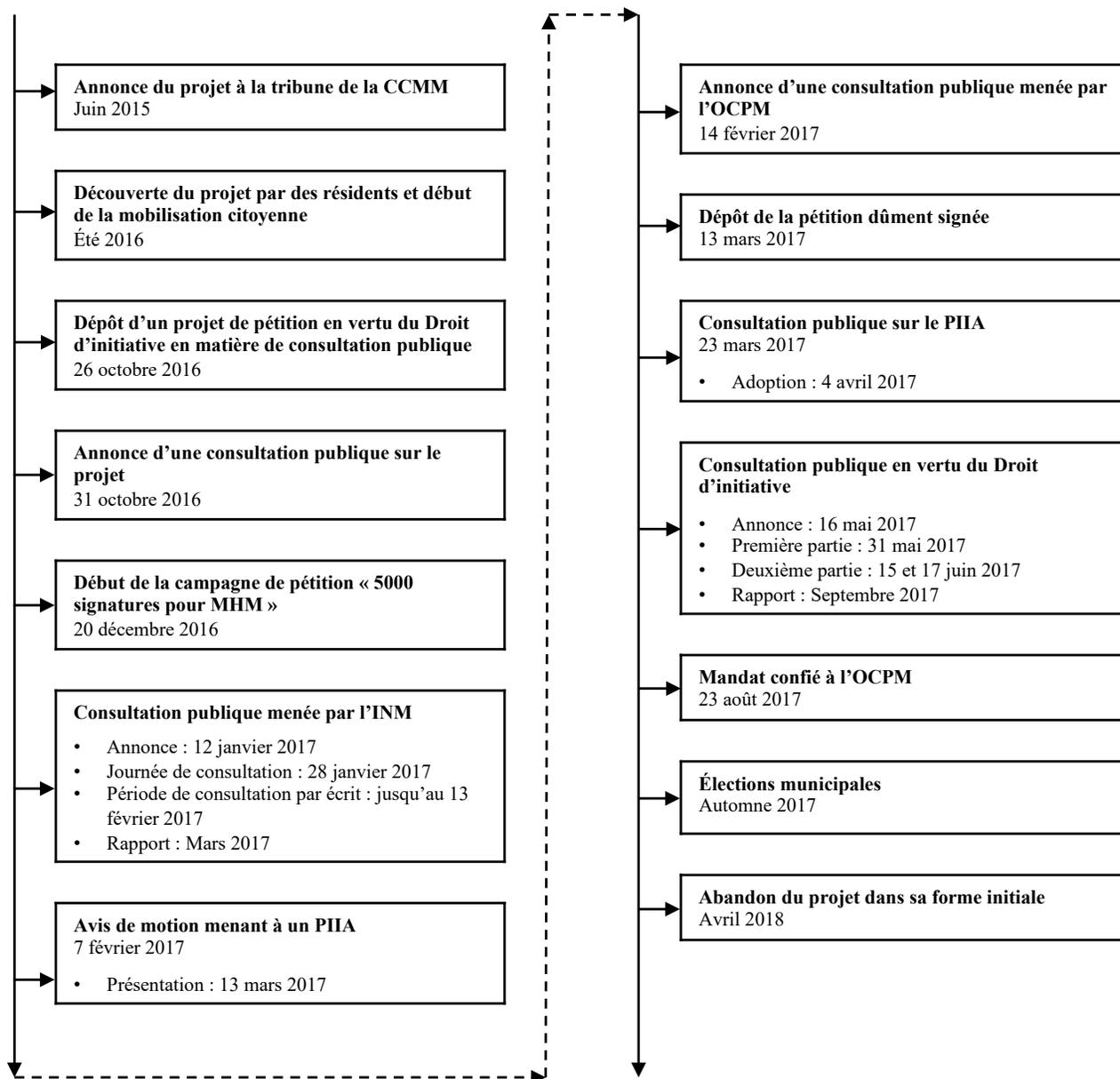


Figure 3.2 : Principaux évènements liés à l'engagement de la communauté locale dans le cadre du projet de la Cité de la logistique (juin 2015 à avril 2018)

La relance du projet de développement d'une Cité de la logistique dans le secteur de l'Assomption est annoncée au milieu des affaires en juin 2015 par le maire de l'époque, Denis Coderre, à la tribune de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CargoM, 2015 ; CCMM, 2017). Du point de vue de la communauté locale, la découverte du projet s'est cependant révélée autrement. Des résidents du quartier soutiennent avoir été alertés à l'été 2016 par du bruit et de la poussière engendrés par des travaux de décontamination réalisés sur une friche (Mobilisation 6600, s. d.). Ce terrain, situé dans la zone de la future Cité de la logistique, avait été acquis par une entreprise privée en janvier 2016 pour y effectuer des activités de transbordement de conteneurs (Marceau, 2018, 25 avril). Après avoir interpellé des représentants municipaux au sujet des nuisances constatées, les citoyens mobilisés prennent connaissance qu'un projet d'envergure de pôle logistique est en cours de développement, et ce sans que les membres de la communauté locale aient été consultés :

Il y a un an des travaux de décontamination ont débuté sur les terrains Dickson. Nous avons alors appris qu'un entrepreneur voulait installer à cet endroit une plateforme multimodale de transbordement de marchandises. Puis, nous avons découvert que cette fameuse plateforme faisait partie d'un autre projet, beaucoup plus vaste, celui d'une Cité de la logistique qui s'étendrait de la gare de triage du Canadien National jusqu'à l'autoroute 25. (...) Nous nous sommes alors demandé pourquoi d'aussi importants changements pouvaient passer sous le radar, sans que la population locale puisse s'exprimer à leur sujet. (Gallant, 2017, 31 mai, p. 1)

Le maire de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve (...) se plaint à répéter que ce projet ne date pas d'hier. Effectivement, des documents économiques en faisaient déjà mention, mais il n'y a jamais eu de débat dans la population. Celle-ci a été mise devant le fait accompli il y a un peu plus d'un an quand les premiers travaux ont commencé dans le secteur par [un entrepreneur]. C'est à ce moment que le chat est vraiment sorti du sac et que les citoyens ont pris conscience que quelque chose d'important était à leurs portes. (Collectif en environnement Mercier-Est (CEM-E), 2017, p. 1)

Déplorant le manque de transparence de l'Arrondissement (Miron, 2017), un groupe de citoyens décide de se prévaloir du droit d'initiative en matière de consultation publique et présente un projet de pétition le 26 octobre 2016 (Ville de Montréal, 2017a). Régi par la Charte montréalaise des droits et responsabilités, le droit d'initiative permet aux citoyens d'obtenir une consultation publique au sujet d'un enjeu important dans leur communauté (Ville de Montréal, 2016a). Pour ce faire, une pétition doit être signée par 5000 résidents de l'arrondissement, âgés de plus de 15 ans, à l'intérieur d'une période de 90 jours. Le projet de pétition soumis au bureau du greffe de l'Arrondissement réclame la tenue d'une consultation portant sur le développement des activités industrialo-portuaires et leur cohabitation avec les quartiers résidentiels adjacents (Arrondissement MHM, 2016). Une citoyenne à l'origine de l'initiative précise les attentes du groupe :

Nous demandons une consultation car nous ne voulons pas que l'arrondissement nous présente quelque chose et nous dise « Qu'en pensez-vous? » Nous voulons être consultés avant de décider quoique ce soit et que les élus nous demandent ce que nous voulons pour ce secteur. (...) Nous ne sommes pas naïfs, c'est sûr qu'il faut tenir compte du positionnement du secteur Dickson et de la stratégie maritime du lieu, mais il faut le faire dans le respect de la trame résidentielle qui est située à 500 mètres. On veut un développement économique durable mais dans le respect de la qualité de vie des résidents. (Meurailon, 2016, 26 octobre, s. p.)

Quelques jours plus tard, soit le 31 octobre 2016, le maire d'arrondissement de MHM annonce en conférence de presse la tenue d'une consultation publique en janvier 2017 portant sur le projet de la Cité de la logistique (Ville de Montréal, 2016b). Le mandat pour l'organisation et l'animation de cette démarche de consultation est confié à l'Institut du Nouveau Monde (INM), un organisme à but non lucratif ayant pour mission d'encourager la participation des citoyens à la vie démocratique (INM, s. d. b). Nonobstant, le 20 décembre 2016, la campagne de pétition, intitulée « 5000 signatures pour MHM », est lancée dans le cadre du processus de droit d'initiative en consultation

publique (Labbé, 2016, 23 décembre ; Ville de Montréal, 2016a). Les citoyens ont alors jusqu'au 20 mars 2017 pour récolter les signatures requises. Le libellé de la pétition se lit comme suit :

La consultation visera à ce que l'arrondissement se dote d'une planification de développement viable pour la collectivité, planification qui inclura des orientations d'aménagements touchant l'affectation du sol, l'intensité des activités, des réseaux de transport actif, la nature et l'emplacement des équipements et des infrastructures destinées à la vie communautaire. Cette planification devra aussi prendre en compte la gestion des nuisances des activités industrialo-portuaires telles que le bruit, la qualité de l'air, la circulation automobile et le camionnage. Finalement, elle devra proposer une amélioration des interfaces entre le Port, les industries et la Ville. (Arrondissement MHM, 2016, p. 1)

La pétition ne pouvant pas être électronique aux fins de l'exercice du droit d'initiative (Arrondissement MHM, 2016), le groupe de mobilisation entreprend du porte-à-porte dans l'arrondissement quatre fois par semaine, et ce durant une période de dix semaines (Mobilisation 6600, s. d.). Le groupe organise également des conférences sur des thématiques en lien avec les enjeux du projet et fait l'objet d'une couverture médiatique. Le groupe de citoyens à l'origine de cette initiative souhaite une démarche de consultation élargie qui serait menée par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) (Ducas, 2017, 28 janvier ; INM, 2017 ; Labbé, 2016, 23 décembre). Cette alternative est cependant rejetée d'emblée par le maire d'arrondissement :

Que certains citoyens partent en guerre me semble prématuré. Seul le comité exécutif peut saisir l'OCPM, et ça n'arrivera pas, parce que nous voulons faire adopter un règlement le plus tôt possible. (Ducas, 2017, 28 janvier, s. p.)

La démarche de consultation conduite par l'INM est officiellement lancée le 12 janvier 2017 lors d'une conférence de presse visant à exposer les modalités de la consultation publique et à présenter les outils développés (INM, 2017 ; Ville de Montréal, 2017b). À l'occasion, le maire d'arrondissement déclare :

Nous avons établi avec l'INM les bases d'une consultation publique complète et inclusive qui permettront à l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve de se doter d'une vision d'ensemble de développement de la future Cité de la logistique. C'est pourquoi nous souhaitons faire appel aux citoyens et aux acteurs des milieux économique, communautaire et environnemental pour qu'ils s'inscrivent et participent à cette importante journée pour l'avenir d'un secteur névralgique qui demeure encore à définir. (Ville de Montréal, 2017b, s. p.)

Le maire d'arrondissement se dit sensible aux préoccupations de la communauté, tout en maintenant que le projet ira de l'avant :

Je comprends très bien que les citoyens soient inquiets. C'est un terrain vacant depuis quarante ans. En même temps, la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec et le gouvernement du Canada ne renonceront pas à faire une Cité logistique dans ce territoire-là. (Radio-Canada, 2017, 28 janvier)

La démarche de consultation proposée a pour objectifs d'informer la communauté quant aux enjeux propres au développement du site, de recueillir les perspectives et les recommandations des citoyens pour favoriser l'intégration du projet dans son milieu et de définir des éléments de vision pour guider la planification de la Cité de la logistique par l'Arrondissement de MHM et la Ville de Montréal (INM, 2017). Seize jours après l'annonce, soit le 28 janvier 2017, une journée de consultation est organisée. 179 personnes prennent part à l'activité (INM, 2017). La journée débute par une séance d'information portant sur l'historique du secteur, la réglementation, le contexte de la planification de la Cité de la logistique ainsi que sur l'étude de positionnement du projet. Une période de questions suit les présentations. En après-midi, les participants sont invités à travailler en petits groupes pour identifier les conditions d'une cohabitation harmonieuse de la Cité de la logistique avec les zones résidentielles. Après avoir partagé les résultats de ces discussions en plénière, il est enfin demandé aux participants d'identifier et de prioriser des éléments de vision à considérer pour orienter la planification du secteur. Les citoyens sont également invités à transmettre des

mémoires ou des commentaires par écrit. La date limite initialement prévue pour l'envoi des contributions écrites est fixée au 31 janvier 2017 (INM, 2017). Un rapport faisant état des propositions et des commentaires recueillis dans le cadre de ces activités est publié par l'INM en mars 2017.

Ces activités permettent de constater la volonté de la communauté locale de participer au développement du territoire. À ce chapitre, le rapport de l'INM conclut :

Un élément transcende l'ensemble de la démarche de consultation qui a été menée : les citoyens, groupes et organisations de l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve souhaitent faire partie de la planification du secteur de la Cité de la logistique. (INM, 2017, p. 16)

La démarche d'engagement mise en place par l'Arrondissement fait toutefois l'objet de nombreuses critiques. Il est souligné que cette initiative « arrive tard dans le processus » d'élaboration du projet (Projet Montréal, 2017, p. 1) et que « la pseudo-consultation du 28 janvier n'a été mise sur pied qu'à la suite de pressions intenses des citoyens » (Moquin, 2017, p. 4). Une citoyenne ajoute :

Il y a tant de possibilités et d'avenues à explorer, qu'il aurait été souhaitable que l'arrondissement prenne les devants et initie en amont un dialogue avec ses citoyens au lieu d'être en latence depuis tant d'années. (Miron, 2017, p. 8)

Le peu de temps offert aux participants pour se préparer à la journée de consultation est déploré. Il est dénoté notamment que l'étude de positionnement économique pour le secteur de la Cité de la logistique, un document de près de 100 pages produit à l'automne 2015, n'a été rendue publique que quelques jours avant la journée de consultation (Caron, 2017, 30 janvier ; INM, 2017). Le délai initial accordé pour le dépôt des mémoires est aussi perçu comme insuffisant par plusieurs participants : « C'est un projet d'envergure, mais on n'a que trois jours après la consultation pour déposer des mémoires », résume une citoyenne (Ducas, 2017, 28 janvier, s. p.). Suite

aux commentaires exprimés à ce sujet lors de la journée de consultation, la date butoir du 31 janvier 2017 est finalement repoussée au 13 février 2017 (Journal Métro, 2017, 31 janvier ; INM, 2017). L'information mise à la disposition des citoyens au sujet du projet et de ses impacts sur le milieu est par ailleurs jugée insuffisante par plusieurs participants (INM, 2017) :

Le document du participant faisait état de nuisances probables associées au projet de la Cité de la logistique, comme le bruit, les vibrations, les poussières, la pollution et les odeurs. Pourtant on n'y retrouve aucune donnée portant sur ces nuisances. La simple logique, au moment d'implanter un chantier de cette ampleur, impose aux promoteurs de quantifier ces paramètres de façon à pouvoir suivre l'évolution de la situation et la comparer à la situation initiale. (Moquin, 2017, p. 4)

Il est soulevé que ce manque de données suscite des craintes et empêche une participation éclairée de la communauté :

Une grande partie des préoccupations des citoyens quant au déploiement d'entreprises du secteur de la logistique repose sur la méconnaissance des nuisances qui y seront associées. Évidemment, on parle de poussière, de bruit, de transport ferroviaire et de camionnage. Or, les citoyens n'ont obtenu aucune information sur ces sujets. (...) Faute de données probantes, nous en sommes réduits à des prétentions sans fondement. (Projet Montréal, 2017, p. 3 et 8)

Des citoyens soulignent à ce chapitre « qu'il est difficile de se faire une tête et de tirer des conclusions lorsqu'on n'a pas accès à toutes les informations pourtant pertinentes et nécessaires » (Miron, 2017, p. 2) et que cette situation « crée une inquiétude dans la population et une certaine méfiance » (Ducas et Ruel-Manseau, 2017, 28 janvier, s. p.). Certains participants expriment par ailleurs une insatisfaction à l'égard du format de la consultation :

On parle d'une seule journée de consultation. Déjà qu'on trouvait que c'était insuffisant, dans les faits, ça s'est résumé à 90 minutes de questions et 60 minutes de débat. (Ducas et Ruel-Manseau, 2017, 28 janvier, s. p.)

La journée de « consultation publique » offerte par le maire [d'arrondissement] ne fut qu'une séance d'information. (...) Aucun citoyen n'a reçu de réponse à sa question, le peu d'acteurs économiques présents ont refusé de répondre aux questions, et aucun citoyen n'a pu aller au bout de sa pensée car tous ont été interrompus par l'animatrice. Le projet est actuellement mal accepté par la collectivité locale en l'absence de toute démarche participative adéquate. (Goulet, 2017a, p. 3).

La demande d'une démarche de consultation publique encadrée par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) est formulée par plusieurs participants (INM, 2017). Il est avancé que l'OCPM est le seul organisme ayant « l'indépendance et la crédibilité nécessaire pour consulter la population et émettre des recommandations à la Ville de Montréal dans ce dossier » (Projet Montréal, 2017, p. 1) et que l'implication de l'OCPM permettrait « une étude approfondie, transparente et démocratique » du projet (Moquin, 2017, p. 2). Il est suggéré que la décision de ne pas recourir à l'OCPM compromet la qualité de l'exercice participatif et nourrit des incertitudes quant à sa valeur :

Afin de garantir l'indépendance et la légitimité du processus de consultation, l'arrondissement aurait dû demander à la Ville de Montréal de donner le mandat à l'OCPM. Malgré le professionnalisme de l'INM, le refus de soumettre ce projet aux soins de l'Office entache le processus de consultation et la confiance qui doit régner entre les citoyens et l'arrondissement. D'autant plus qu'en confiant un mandat à l'OCPM, les citoyens auraient eu droit à une documentation complète et provenant d'intervenants variés au moment de la consultation et plus de temps afin d'assimiler l'information et produire des mémoires pertinents. (Projet Montréal, 2017, p. 3)

Comment expliquer le refus de recourir à l'OCPM alors que des projets de moindre envergure (...) feront ou ont fait l'objet d'une consultation publique menée par cet organisme? Cette décision de l'arrondissement, de

la Ville de Montréal et du gouvernement du Québec vise-t-elle à faire accepter ce projet dans sa forme actuelle? (Moquin, 2017, p. 2)

Les participants se sont prêtés à l'exercice, mais certains n'attendent pas de grands résultats de cette opération. Selon plusieurs citoyens interrogés, tout est décidé d'avance. L'arrondissement ne fait que se donner bonne conscience, alors que si le processus était sérieux, le mandat aurait été confié à l'Office de consultation publique de Montréal. (Caron, 2017, 30 janvier, s. p.)

Des doutes sont effectivement émis quant à la possibilité pour les résidents d'influencer véritablement le cours du projet :

Si les participant-e-s avaient l'impression que leur voix ne trouvait pas écho que des décisions déjà ficelées, cela atténuerait sans doute leur indignation face à un projet de développement qui se déroule en ce moment malgré, sinon contre, eux et elles. (Clermont et Gagnon, 2017, p. 6)

Le Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) est déjà ficelé. Au prochain conseil d'arrondissement, en février, l'avis de motion sera déposé alors que le rapport de l'Institut du Nouveau Monde sur la consultation publique ne sera toujours par remis. Comment peut-on prétendre tenir compte des doléances des citoyens? (Caron, 2017, 30 janvier, s. p.)

Au final, la légitimité de la démarche de consultation est remise en question. L'exercice est qualifié de « consultation à rabais » et de « pseudo-consultation » (Moquin, 2017, p. 2), alors que certains estiment que « la consultation organisée par le maire d'arrondissement n'a aucune valeur » (Radio-Canada, 2017, 28 janvier, s. p.). Il est également affirmé que la consultation publique menée par l'Arrondissement « s'est révélée être un exercice de relation publique destiné à promouvoir le projet de Cité de la logistique » (Moquin, 2017, p. 2) et que celle-ci « a toutes les apparences d'une opération de séduction qui a pour objectifs de contrer l'action de citoyens préoccupés par l'avenir de leur quartier » (Gagné, 2017, 17 janvier, p. 3). Il en ressort un sentiment d'exclusion des processus décisionnels du projet :

Apparemment, quelqu'un a planifié une Cité de la logistique (et quelques rues, routes et viaducs pour le camionnage) pour notre bien à nous, résident(e)s de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. L'ennui, c'est que nous n'en savions (savons) quasiment rien, que nous n'avons pas été consulté-e-s, et qu'on semble bien vouloir qu'il en soit ainsi. Ça n'est malheureusement pas la première fois, et pas très exceptionnel dans un quartier « défavorisé », mais ça surprend toujours un peu... (...) Normalement, on s'attendrait à ce que nos autorités publiques nous rassurent, nous disent comment elles vont nous protéger, nous expliquent les critères de décision et d'intégration, nous consultent, et nous proposent de vraies voies de concertation. Hélas. L'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve n'a rien fait depuis plusieurs années, tout en sachant que le développement de cette zone se planifiait. On ne sait rien, on ne nous implique pas... Pour ne pas dire qu'on veut nous exclure du processus de délibération. Les raisons de l'indignation sont là. Elles nous semblent plus que raisonnables, plus que légitimes. (Clermont et Gagnon, 2017, p. 2, 4)

La participation des citoyens et des groupes qui les représentent sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnementaux, sociaux et économiques. Or le projet de cité de la logistique a évacué la participation citoyenne, contrairement à ce que la Stratégie maritime promet. (...) En conclusion, le projet de cité logistique ne doit pas se faire en ignorant la présence d'un millier de résidents vivants à l'intérieur du périmètre – défini sans les consulter. Il doit se faire avec les résidents, et il doit être bénéfique aux résidents. (Goulet, 2017a, p. 4)

Un contexte de développement caractérisé par des tensions entre les intervenants et un manque de confiance envers les décideurs publics est constaté :

La consultation du 28 janvier 2017 s'est déroulée dans une atmosphère relativement tendue. (...) Bien que les interventions et discussions se soient déroulées somme toute dans le respect, un climat de méfiance envers l'arrondissement et les endosseurs de la Cité de la logistique était bien palpable. Ce sentiment de frustration exprimé lors de la journée de consultation s'est également retrouvé dans les mémoires et contributions écrites reçues. (INM, 2017, p. 6)

Le projet de future Cité de la logistique a très mal démarré. Les façons de faire et le manque de planification expliquent en grande partie pourquoi l'opposition au projet prend de l'ampleur, pourquoi la confiance face au pouvoir public s'effrite, tant de la part des citoyens, du secteur privé que du milieu communautaire et pourquoi malheureusement, les incompréhensions entre la population locale et les grands acteurs de la grappe ne cessent de s'accroître. (Cliche, 2017a, p. 13)

Plusieurs interventions évoquent par ailleurs l'historique et la situation socio-économique actuelle du quartier, mentionnant que des projets passés ont « dégradé sérieusement la qualité de vie des citoyens » (Chartier, 2017, p. 2) et « qu'en matière de santé, d'emplois ou d'équipements publics nuisibles, l'est est souvent désavantagé en comparaison avec les autres secteurs montréalais » (Projet Montréal, 2017, p. 4). D'autres affirment :

Ma réaction ainsi que celle d'une grande majorité de mes concitoyens est légitime, et nous avons de bonnes raisons de craindre le déploiement de cette Cité de la logistique dans sa forme actuelle puisque nos quartiers ont déjà écopé à plusieurs reprises au profit des industries. (Miron, 2017, p. 8)

Le fait que vous ne proposez absolument rien pour protéger et assurer une certaine qualité de vie aux résidents du secteur est une grande insulte. Est-ce parce qu'il s'agit majoritairement d'une population pauvre, peu scolarisée, qui n'a pas la capacité de se défendre? Les habitants du secteur est de Montréal écopent déjà assez en termes de pollution de l'air et par le bruit. (...) Nous vous demandons de ne pas suivre l'exemple de vos prédécesseurs qui ont fait fi des habitants de l'est dans divers projets de développements. Les résidents, vos citoyens, doivent impérativement être au cœur de ce projet et faire partie de vos plans. (Lizé et Larouche, 2017a, p. 2)

Enfin, certains participants réitèrent l'importance de mettre en place un processus d'engagement inclusif et de mettre à contribution les parties prenantes locales en vue de développer l'acceptabilité sociale du projet :

Lors de la consultation sur la future Cité de la logistique tenue le 28 janvier 2017 dans l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, la mobilisation citoyenne a démontré qu'il y a réellement une volonté de participer aux décisions concernant l'aménagement et le développement de ce milieu de vie. Il est important d'offrir un espace de dialogue qui permettra de prendre en compte les craintes exprimées et les incidences négatives des impacts du projet de la Cité de la logistique sur le milieu urbain. Les citoyens et les groupes communautaires, grâce au développement social, sont maintenant outillés pour s'impliquer dans le développement de leur communauté. (...) Tous et chacun ont [*sic*] un rôle à jouer dans le développement de leur communauté, de leur environnement et de leur secteur économique. Il est donc essentiel que la société civile participe à bâtir le milieu de vie des citoyens. (Bibeau, 2017, p. 12-13)

L'implication active des citoyens permet aussi d'orienter le projet vers sa communauté pour assurer une plus grande acceptabilité sociale et au final, un projet bonifié. Il s'agit du meilleur moyen d'instaurer un climat de confiance et de stimuler la réflexion avec les principaux intéressés tout en assurant la réalisation du meilleur projet possible au bénéfice du plus grand nombre. (...) Il est clair ainsi que le succès du Pôle de la logistique passe en premier lieu par l'acceptation massive du projet par les citoyens en tout début de processus. Il est de la responsabilité des entreprises et instances décisionnelles impliquées de mettre tous les outils en place afin d'assurer une pleine collaboration des acteurs. (Mignault et Holdrinet, 2017, p. 21)

La prochaine étape entreprise par l'Arrondissement consiste à procéder à l'adoption d'un Programme d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA) pour baliser le développement du secteur de la Cité de la logistique. Un avis de motion est déposé à cet effet au conseil d'arrondissement le 7 février 2017 (Caron, 2017, 8 février ; Radio-Canada, 2017, 8 février). Les PIIA sont définis comme étant « des mesures réglementaires qui permettent l'évaluation qualitative de projets sur la base de leurs caractéristiques architecturales, de leur implantation ou encore de l'aménagement des terrains selon un certain nombre de critères » (Ville de Montréal, s. d. a, s. p.). En ce sens, l'objectif central aux PIIA est « d'optimiser l'insertion de projets dans leurs milieux, et ce, sans altérer le caractère particulier des lieux » (Ville de Montréal, s. d. a, s. p.). L'Arrondissement entend présenter la nouvelle réglementation lors de la

séance du conseil d'arrondissement du 13 mars 2017. Une consultation publique portant sur les dispositions relatives au PIIA doit ensuite avoir lieu le 23 mars 2017, avant son adoption prévue en avril (Caron, 2017, 8 février).

Le 14 février 2017, le maire d'arrondissement annonce que l'OCPM sera prochainement mandaté par le comité exécutif de la Ville de Montréal pour encadrer la tenue d'une démarche de consultation permettant aux Montréalais « de se prononcer sur les façons d'atteindre les objectifs de développement de la future Cité de la logistique » (Ville de Montréal, 2017c, s. p.). Il est alors spécifié que le mandat sera confié à l'OCPM une fois le PIIA du secteur de la Cité de la logistique adopté. Les membres du groupe de mobilisation « 5000 signatures pour MHM » se disent réjouis de la nouvelle, mais décident néanmoins de continuer à amasser des signatures en espérant pouvoir influencer la détermination du mandat remis à l'OCPM (Stopa, 2017, 15 février).

Au conseil d'arrondissement du 13 mars 2017, le groupe de mobilisation dépose la pétition dûment signée. Un avis public émis le 3 avril 2017 atteste de sa conformité (Ville de Montréal, 2017a), avec 6037 signatures jugées valides sur un total de 6625 (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017). Il s'agit alors de la première fois que des citoyens exerçant leur droit d'initiative en consultation publique au niveau d'un arrondissement mènent à terme une telle démarche (Caron, 2017, 13 mars). Si les initiateurs de la pétition souhaitent que cette consultation soit menée par l'OCPM, son organisation est finalement confiée à l'Arrondissement de MHM :

Il y a eu une période de questionnement à savoir si le processus de consultation relevait de l'Arrondissement ou de la Ville centre. Puisque la pétition a été validée par l'Arrondissement et que la barre pour tenir une consultation locale est de 5000 signataires, alors que celle pour une consultation de compétence de la Ville centre est de 15 000 signataires, l'avis du contentieux était sans équivoque : la consultation relevait de l'Arrondissement. Il est à noter que la consultation de l'OCPM a été

promise et qu'une procédure de demande administrative a été enclenchée à cet effet. (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017, p. 5)

Entre temps, une consultation publique sur le PIIA est organisée comme prévu le 23 mars 2017 en vue de bonifier la nouvelle réglementation. La consultation se veut une occasion « pour discuter des règles qui encadreront le développement du secteur et les projets qui pourront s'y implanter », particulièrement en ce qui concerne « l'adoption de mesures de mitigation qui réduisent le plus possible les nuisances potentielles pour le voisinage » (Ville de Montréal, s. d. a, s. p.). Le choix d'avoir recours à un PIIA est néanmoins remis en question par certains qui estiment que cet outil de planification n'est pas suffisamment englobant (INM, 2017). L'adoption d'un PIIA est notamment jugée prématurée :

D'accepter le PIIA, ça serait donner l'aval au projet alors qu'il n'a pas encore été étudié sérieusement dans un processus de consultation publique formelle et d'études d'impacts. (Muzzo, 2017, 27 mars, s. p.)

Suite à la consultation publique portant sur le PIIA, le maire d'arrondissement s'engage à analyser les propositions citoyennes :

Nous avons pris note des suggestions des citoyens et dans les prochaines semaines, nos services évalueront comment on peut les intégrer à notre réglementation finale. (Caron, 2017, 27 mars, s. p.)

La première version du nouveau cadre réglementaire est adoptée par les élus de l'arrondissement le 4 avril 2017 (Caron, 2017, 6 avril).

La tenue de la consultation découlant de l'application du règlement sur le droit d'initiative en matière de consultation publique est annoncée le 16 mai 2017 (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017). Conformément aux dispositions prévues par le règlement, cette démarche comporte deux parties. La première partie est organisée le 31 mai 2017 (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017 ; Ville de Montréal, 2017a). Cette séance est

réservée à la présentation du dossier et à l'accueil des questions du public. Un représentant du groupe à l'origine de la pétition présente notamment les motivations ayant conduit à la tenue de la consultation publique. Des représentants de l'Arrondissement ainsi que de divers organismes concernés sont aussi présents pour répondre aux interrogations des participants. Plus de 160 citoyens assistent à cette première rencontre (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017). La seconde partie de la démarche de consultation publique se déroule les 15 et 17 juin 2017 (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017 ; Ville de Montréal, 2017a). Ce volet est dédié à l'expression des opinions et à la présentation des mémoires des participants. Lors de la première journée, 56 citoyens sont présents, alors qu'ils sont 17 lors de la seconde journée (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017). Des mémoires peuvent également être soumis par voie électronique jusqu'au 30 juin 2017. Un rapport présentant les opinions formulées dans la cadre de cette consultation est rendu public le 12 septembre 2017.

Des critiques à l'endroit de la démarche de consultation publique déployée par l'Arrondissement sont à nouveau formulées à ce stade. Le rapport de la consultation souligne en ce sens que l'acceptabilité sociale et le processus de participation publique sont au cœur des préoccupations exprimées par les participants (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017). L'implication tardive de la communauté et la position réactive de l'Arrondissement dans le dossier sont encore une fois dénoncées :

Les citoyens habitant le secteur touché n'ont jamais été consultés en amont sur la pertinence de ce projet. Pourtant, ceux-ci sont les premiers concernés. (Durand, 2017, p. 1)

Pourquoi la Ville et l'arrondissement n'ont-ils pas dès le départ sollicité, favorisé la participation des citoyens à la définition d'un projet de développement pour le secteur en question car une vraie consultation devrait partir de la base avec ceux et celles qui vivent déjà dans le secteur? (Crépeau, 2017, p. 2)

Il est par ailleurs reproché à l'Arrondissement de ne pas avoir mobilisé convenablement les citoyens dans le cadre de cette démarche :

L'arrondissement a minimisé la promotion de l'évènement et les citoyens ont dû eux-mêmes publier et distribuer un pamphlet pour informer la population. (...) Une séance non annoncée s'est tenue le 17 juin. Seulement 20 personnes ont pu s'y présenter. (Goulet, 2017b, p. 2)

Le manque d'information au sujet du projet et de ses impacts anticipés sur le milieu est également une critique récurrente :

Les demandes répétées depuis janvier dernier, soit lors de la première « consultation publique » de l'Institut du Nouveau Monde (INM) concernant la réalisation d'études d'impacts globales, sont restées lettre morte. Au contraire, on répète depuis tout ce temps les mêmes généralités. Ce fut encore le cas lors de la consultation publique du 31 mai dernier. (CEM-E, 2017, p. 8)

À l'instar de la précédente consultation tenue en janvier dernier, en l'absence d'études et de données probantes sur les impacts de l'implantation de la Cité de la logistique, les citoyens demeurent toujours au même point, soit avec des questions sans réponse. (Caron, 2017, 1^{er} juin, s. p.).

J'ai pu constater lors de la consultation du 31 mai 2017, comment nous faisons face aux sempiternels improvisateurs (délibérés ou non...) des projets qui essaient notre ville. Nous n'avons eu aucune réponse satisfaisante à nos questions, que du vague, vague, vague... De plus, l'inexistence de données sur le bruit, les poussières, la pollution rend impossibles toutes évaluations précises du point de vue de la santé publique. (Blouin, 2017, p. 2)

Cette situation est interprétée comme un manque de transparence de la part de l'Arrondissement ou encore comme la démonstration d'une démarche irresponsable :

Afin de guider la démarche pour une planification viable, il faut mener un vrai diagnostic territorial qui tienne compte du contexte écologique et

social actuel. Il faut identifier les vulnérabilités, les potentialités et les capacités de résilience du milieu d'insertion. Pour ce faire, il faut des données sur lesquelles pourront se prononcer les planificateurs, les institutions compétentes (...) ainsi que les citoyens. Il y a dans la démarche menée actuellement, soit un manque flagrant de transparence de la part de la Ville qui ne rend pas publiques ces données ou un manque sérieux de prudence alors que les balises d'aménagement n'ont pas été clairement établies. (Desnoyers, 2017, p. 1)

Si nos élus ou les promoteurs disposent d'informations, il serait préoccupant qu'ils ne les rendent pas publiques. Dans le cas contraire, il y aurait lieu de s'inquiéter qu'ils fassent la promotion d'un développement de cette importance sans en connaître les conséquences potentiellement prévisibles. (Moquin, 2017, 23 mai, p. 13)

D'autres participants déplorent le champ d'influence limité offert aux citoyens :

Toujours est-il que les résidents de MHM n'auront jamais eu le loisir de se poser la question de l'usage de ces immenses terrains qui s'étendent de la cour de triage du CN jusqu'à l'autoroute 25. Ils ont pu s'interroger sur les conditions d'insertion de la Cité de la logistique. Ils ont pu tenter de bonifier un plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA). Mais ils n'ont jamais pu se demander si l'avènement de la Cité de la logistique favoriserait la création d'un véritable quartier urbain. Comment croire dès lors que leurs intérêts et celui de leur quartier ont été mis de l'avant? (...) Pour réaliser ce que souhaitent les citoyens, il faudra bien plus que des mesures d'atténuation des nuisances. (Dufour et Gallant, 2017, p. 7, 9)

Le recours à l'OCPM, qualifié de « seule tribune crédible » (Raymond, 2017, p. 1), est à nouveau réclamé pour assurer la qualité et l'impartialité du processus :

Le Droit d'initiative a alors obligé l'arrondissement qui s'opposait à la tenue d'une consultation sur le sujet, à tenir cette consultation et à l'organiser lui-même, plutôt que de la confier à un organisme indépendant, compétent et crédible. (...) Une véritable consultation doit passer par l'OCPM pour des raisons d'indépendance et parce que l'arrondissement a démontré ne pas avoir le savoir-faire pour tenir une véritable consultation publique, par l'absence de documents pour la consultation, les dates

expéditives et improvisées à la dernière minute, la non-représentation des élus et parties prenantes concernées, etc. (Goulet, 2017b, p. 2, 4)

Un « sentiment de redondance » face aux consultations qui se succèdent sans « actions concrètes » est évoqué (Cliche, 2017b, p. 22). Des doutes sont émis quant à la considération véritable des propos des citoyens dans le développement du projet :

Suite à notre participation à la consultation du 28 janvier dernier sur la future cité de la logistique, à celle sur le PIIA tenue le 23 mars 2017, à divers conseils d'arrondissement ainsi qu'à la consultation publique tenue les 31 mai et 15 juin, nous sommes devant le constat choquant que personne n'est en mesure (ou n'a la volonté) de fournir les réponses attendues par les citoyens qui, malgré tout, se prêtent allégrement aux exercices de consultation. Tout porte à croire que la plupart des suggestions faites jusqu'à maintenant par les citoyens sont ignorées. Il est pourtant facile de constater que ceux-ci savent bien ce qu'ils veulent et ce qui est souhaitable pour favoriser une cohabitation harmonieuse des secteurs résidentiels et industriels puisqu'ils martèlent les mêmes propositions de rencontre à rencontre. Alors pourquoi, de rencontre à rencontre, aucune avancée significative tenant compte de ces propositions n'a-t-elle été présentée? (...) Nous avons l'impression que toutes ces démarches ne sont faites que pour faire taire les citoyens. (Lizé et Larouche, 2017b, p. 1)

Dans quelle mesure le résultat des consultations publiques sert-il dans la réflexion, la planification ou la prise de décision? Il est difficile de comprendre comment contribuer et d'être confiant que notre contribution est réellement considérée. (Cliche, 2017b, p. 14)

La grogne des citoyens est légitime. Nous nous sentons peu écoutés par l'administration municipale. Nos mémoires vont probablement se ramasser sur les tablettes et s'empoussiéreront rapidement avec ce que l'on reçoit des voisins corporatifs. (Saillant, 2017, p. 4)

Certains soutiennent ainsi que le manque d'acceptabilité sociale du projet s'explique par le déploiement d'une démarche d'engagement du public inadéquate :

La précipitation des consultations, les délais trop courts pour la remise de mémoires, l'absence de documentation, sinon, la diffusion tardive de celle-

ci, le labyrinthe que constitue le site en ligne de l'arrondissement... Tout ceci ressemble à l'écran de fumée, sinon de particules fines qui s'interpose entre le citoyen et ses représentants. (Blouin, 2017, p. 3)

La « non acceptabilité sociale » est la conséquence d'une démarche incomplète ou déficiente. Elle est due à un manque : d'information, de consultation, de transparence, d'écoute, de collaboration. (Goulet, 2017b, p. 10-11)

Le rapport de la consultation conclut qu' « il en ressort une impression que les instances politiques et administratives de la Ville ont développé un projet sans que la population n'ait été consultée » (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017, p. 21). Les commentaires des participants font ainsi état d'un sentiment d'exclusion des processus décisionnels et d'une méfiance envers les intentions des décideurs :

Nous sommes très préoccupés par la façon dont le projet évolue. Ce qui nous inquiète par-dessus tout est l'absence d'écoute, de prise en compte et de considération des citoyens par les principaux acteurs et décideurs à l'origine de ce projet qui aura un impact majeur sur notre qualité de vie et celle de nos enfants. (...) À la suite de l'ensemble de ces rencontres, nous en sommes venus au constat que la conciliation harmonieuse du projet avec les secteurs résidentiels est impossible puisque les élus, les décideurs et les promoteurs ont décidé de ne pas tenir compte des résidents. Dans ce contexte, nous avons totalement perdu confiance dans ceux qui nous gouvernent et qui sont supposés défendre nos intérêts. (Lizé et Larouche, 2017b, p. 1)

Cette mascarade a confirmé l'importance de protéger les référendums et autres outils permettant aux citoyens de réellement se faire entendre sur des enjeux menaçant leur qualité de vie lorsque leurs élus ne les représentent plus, au profit des promoteurs de projet industriels qui ne tiennent aucunement compte des citoyens. (Goulet, 2017b, p. 2)

Les contextes historique et actuel du quartier sont aussi cités pour appuyer les préoccupations des résidents :

À ce que j'ai constaté jusqu'ici, le projet de développement industriel qu'incarne la « Cité de la logistique » me semble totalement insensible à la présence des secteurs résidentiels existants et périphériques (...). Ce projet semble même nier l'existence des secteurs résidentiels en son sein et soutenir le mépris historique entretenu envers le quartier de Longue-Pointe qui s'est matérialisé à travers d'autres projets par le passé, lesquels n'ont fait que dégrader son dynamisme et la qualité de son environnement bâti. (Dagenais, B., 2017, p. 2)

Au lieu de réparer ces erreurs du passé, nous croyons que le projet de la Cité de la logistique, dans l'état actuel des choses, prend appui sur ces erreurs, les perpétue en quelque sorte, en laissant de côté une nouvelle fois les citoyens. (Gallant, 2017, 31 mai, p. 2)

Enfin, un appel à l'implication de la communauté locale pour contribuer au développement de l'acceptabilité sociale dans le dossier est lancé :

Notre quartier devrait offrir une voix aux citoyens pour leur permettre de s'exprimer sur leur milieu de vie. Une participation active des citoyens dans les décisions sur le projet, en amont comme en aval, rendrait possible l'acceptation de certaines activités industrialo-portuaires. Il faut inclure la population dans un tel projet d'envergure pour favoriser un sentiment d'appartenance au milieu. (Durand, 2017, p. 2)

Pour plusieurs, le succès de ce projet passe par la mise en place d'une démarche de planification et de suivi du projet faisant place aux résidents des secteurs adjacents et aux différents acteurs de la société civile. (...) Des pistes de solutions ont d'ailleurs été formulées pour répondre au concept de l'acceptabilité sociale. Il fut notamment mentionné que le processus de planification du secteur devra faire place à la participation des citoyens tout au long de son élaboration. De plus, le dialogue entre les résidents, les pouvoirs publics et les entreprises présentes dans le secteur est considéré très important afin que tous puissent être en mesure de communiquer clairement leurs attentes et leurs besoins. (Ramacieri et Dorais Kinkaid, 2017, p. 21)

Le 23 août, l'OCPM est officiellement mandaté par le comité exécutif pour mener une démarche de consultation publique portant « sur les orientations préliminaires de

développement économique et d'aménagement urbain relativement à l'implantation d'une Cité de la logistique dans Mercier-Hochelaga-Maisonneuve » (Caron, 2017, 23 août, s. p.). Puis, à l'automne 2017, suite au déclenchement des élections municipales, le projet devient un enjeu central de la campagne dans l'arrondissement (Corriveau, 2017, 17 octobre ; Ledain, 2017, 12 octobre). Le parti Projet Montréal, alors dans l'opposition, promet de revoir la planification prévue pour ce secteur en consultant les citoyens. Une candidate du parti déclare :

L'Office de consultation publique de Montréal s'est saisi du dossier et ce qui va en sortir sera intéressant, mais cela prend comme a priori la Cité de la logistique. Nous souhaitons développer une vision commune pour le secteur et pas le développement de la Cité de la logistique. (Ledain, 2017, 12 octobre, s. p.)

Le maire sortant de la Ville de Montréal, tout comme de l'arrondissement de MHM, sont éventuellement défaits (Ledain, 2017, 6 novembre). Le maire d'arrondissement nouvellement élu souligne alors que son mode de gestion sera « sous le signe de l'écoute des citoyens » (Ledain, 2017, 9 novembre, s. p.). En avril 2018, la nouvelle administration municipale annonce l'abandon du projet de la Cité de la logistique dans sa forme initiale. Le nouveau maire d'arrondissement justifie cette décision :

On a mis fin au projet de la Cité de la logistique. Malheureusement, c'était un projet qui non seulement n'était pas accepté socialement, mais qui manquait de vision à long terme pour l'est de Montréal. (Marceau, 2018, 25 avril, s. p.)

L'administration souhaite miser sur une « vision plus écologique et plus en harmonie avec les résidents du secteur » pour guider le développement des terrains vacants (Marceau, 2018, 25 avril, s. p.). Il est précisé que les détails de cette vision seront présentés ultérieurement aux citoyens, qui auront l'opportunité de partager leurs points de vue dans le cadre d'une démarche de consultation publique chapeauté par l'OCPM. Le maire d'arrondissement entend ainsi modifier le mandat initialement octroyé à

l'OCPM « pour réfléchir à la valorisation de ce territoire sans prendre la Cité de la logistique comme un acquis » (Ledain, 2017, 9 novembre, s. p.).

3.3 Discussion

L'expérience du projet de la Cité de la logistique met en relief les répercussions que peut entraîner une gestion inadéquate des parties prenantes secondaires sur l'acceptabilité sociale et la performance du projet. La présente section propose d'analyser plus spécifiquement quatre dimensions problématiques relatives à l'engagement de la communauté dans le cadre du projet à l'étude.

Une découverte préoccupante

Un élément qui semble affecter l'ensemble des relations avec la communauté est le manque de proactivité de l'Arrondissement initiateur du projet. À la base, aucune action n'est mise en œuvre pour présenter aux résidents les intentions de l'Administration et solliciter leur implication en amont. Confrontés à des nuisances, les citoyens entament par eux-mêmes des démarches pour découvrir la source de ces perturbations. La quête des résidents mène à la découverte d'un projet d'envergure dont les plans de développement sont déjà à un stade avancé, et ce sans que les besoins et les attentes de la communauté n'aient été explicités. Cette situation est problématique puisqu'elle limite la possibilité d'orienter le projet en fonction des préoccupations locales et pose des risques quant à l'intégration du projet à son milieu (Gross, 2007 ; Di Maddaloni et Davis, 2017). L'annonce d'un projet majeur entraîne nécessairement des inquiétudes, fondées ou non, pour les populations confrontées au changement. Or, la découverte du projet dans ces conditions et l'absence d'espace pour dialoguer font en sorte que les porteurs du projet ne sont pas en mesure de désamorcer les préoccupations des résidents, qui prendront alors de l'ampleur. Le contexte de prise de connaissance du projet participe à l'établissement d'un climat de méfiance à l'endroit

de l'Arrondissement, auquel on reproche un manque de transparence et même d'agir de connivence avec l'industrie au détriment de l'intérêt des citoyens. À cet égard, Hall et al. (2013) rappellent que les conditions dans lesquelles le projet est divulgué tendent à moduler les réponses initiales des membres de la communauté. Il est noté que la perception qu'un projet a été développé en secret tend à engendrer des réactions d'opposition de la part des communautés locales (Hall et al., 2013).

Une inaction qui laisse place à la consolidation de l'opposition

L'inaction de l'Arrondissement en matière d'engagement de la communauté locale mène également à l'émergence d'un mouvement de mobilisation citoyenne. L'absence d'occasions prévues pour que la population locale se prononce sur le projet motive la formation d'un groupe de mobilisation qui cherche à exiger la mise en place d'une démarche de consultation en bonne et due forme. Les citoyens énoncent alors clairement leur volonté de participer au développement du quartier, mais les réponses formulées par l'Arrondissement ne sont pas à la hauteur des attentes des citoyens. Alors qu'une consultation élargie est réclamée, l'Arrondissement propose initialement une seule journée de consultation et oppose une fin de non-recevoir à la demande d'impliquer l'OCPM. Des efforts considérables sont alors consentis par les citoyens mobilisés pour amasser les signatures nécessaires au projet de pétition, notamment en prenant part à de nombreuses sessions de porte à porte en plein hiver montréalais. Le groupe de mobilisation organise également des conférences pour sensibiliser les citoyens aux enjeux du projet, en plus d'intervenir dans les médias. Dès lors, l'incapacité de l'Arrondissement à offrir des réponses appropriées aux demandes citoyennes et à prévenir l'amplification du mouvement de mobilisation laisse présager une impasse. Comme soulevé par Teo et Loosemore (2017), les expériences partagées par les individus prenant part à une campagne de protestation favorisent la construction et la consolidation d'une identité collective et d'un sens d'appartenance au groupe. Ces processus identitaires tendent à renforcer les positions des membres du groupe

contestataire, laissant place à une forme d'irréversibilité (Gendron, 2014). D'un point de vue managérial, cela sous-tend que les gestionnaires de projet doivent agir rapidement lorsqu'un conflit émerge pour établir un dialogue et développer un climat de confiance (Strathorn et al., 2015 ; Teo et Loosemore, 2017), ce qui n'est pas observé dans le cas du projet à l'étude. L'instauration d'un mécanisme de consultation une fois la controverse enclenchée apparaît tardive et limite la possibilité de parvenir à un terrain d'entente (Gendron, 2014). En laissant la mobilisation citoyenne prendre de l'ampleur avant d'établir un contact avec la communauté touchée, les premières occasions d'échange entre l'Arrondissement et les citoyens sont d'emblée teintées par des tensions et des frustrations.

Des lacunes procédurales qui nourrissent un sentiment d'exclusion

Le niveau d'inclusion des membres de la communauté locale dans les processus de conception et de planification du projet constitue un enjeu central au cas du projet de la Cité de la logistique. Les processus décisionnels du projet sont perçus comme injustes puisqu'ils évacuent la participation de parties potentiellement affectées par les décisions prises (Gross, 2007 ; Lacey et al., 2017). À la base de l'indignation des membres de la communauté locale se trouve ainsi un sentiment d'exclusion qui influence négativement l'acceptabilité sociale du projet (Batellier et Sauvé, 2011). Dans cette perspective, les démarches de consultation mise en œuvre par l'Arrondissement sont problématiques puisqu'elles ne contribuent pas au développement d'une perception de justice procédurale. Un manque de planification en amont semble conduire au déploiement d'activités de consultation qui ne sont pas nécessairement intégrées aux processus décisionnels du projet de façon à nourrir la réflexion et la prise de décision. Plusieurs émettent des doutes quant à la possibilité véritable pour les citoyens d'influencer le développement du projet et estiment que des décisions importantes sont prises sans égard aux préoccupations des parties prenantes communautaires. Le manque d'information disponible relative au projet empêche les

participants de se prononcer de façon éclairée sur le projet et freine leur contribution potentielle aux processus décisionnels. Les perceptions du manque de neutralité de l'Arrondissement et le refus de recourir à l'OCPM mènent de surcroît à une remise en question de l'impartialité des démarches. Les failles procédurales relevées par les participants minent ainsi la crédibilité et la valeur des démarches de consultation. Les interventions visant à critiquer l'approche d'engagement de l'Arrondissement se font par ailleurs au détriment de discussions axées sur les enjeux de cohabitation et la recherche de solutions. La mise en place de démarches consultatives inadéquates nuit en ce sens au développement d'un contexte favorable aux échanges constructifs. Ultimement, des lacunes au niveau d'éléments constitutifs de la justice procédurale affectent négativement la volonté de la communauté locale d'adhérer aux décisions prises (Hollander-Blumoff et Tyler, 2008 ; Lawrence et al., 1997).

Une méfiance historique qui s'aggrave

La recherche s'intéressant aux fondements des enjeux d'acceptabilité sociale confirme l'influence du contexte local sur les réponses du public face à un projet (Batellier, 2015 ; Colvin et al., 2016 ; Mease et al., 2018 ; Shindler et al., 2004). Ce constat sous-tend que les sensibilités particulières d'un milieu doivent être prises en compte pour assurer la pertinence de l'approche d'engagement déployée par le porteur de projet. Dans le cas de la Cité de la logistique, le milieu d'insertion est un quartier défavorisé qui porte les cicatrices de projets de développement antérieurs qui ont entraîné des impacts délétères sur la qualité de vie des résidents et contribué aux injustices sociales en présence. Comme constaté à travers l'étude des mémoires déposés, ce contexte particulier génère à la base une méfiance à l'endroit des décideurs et nourrit les préoccupations des résidents face à la réalisation du projet proposé. Or, l'approche d'engagement mis en œuvre par l'Arrondissement ne permet pas de rectifier cette situation et de développer les liens de confiance sur lesquels repose l'acceptabilité sociale (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ;

Ross et al., 2014 ; Shindler et al., 2014). D'une part, une attention limitée semble être portée à l'établissement de relations positives entre les citoyens et l'équipe de projet. Les interactions entre les parties se déroulent dans un environnement tendu et les mécanismes d'engagement retenus laissent peu de place au dialogue ouvert (Mercer-Mapstone et al., 2017). D'autre part, les conditions de consultation mises en place mènent à questionner l'intégrité et la bienveillance de l'Arrondissement, deux déterminants des perceptions de confiance (Mayer et al., 1995). Le sentiment d'exclusion des processus décisionnels exacerbe la méfiance des citoyens. Ces constats font écho au lien d'influence entre la justice procédurale et la confiance documenté dans la littérature (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ; Ross et al., 2014 ; Terwel et al., 2010). Le manque de confiance des citoyens envers les intentions des décideurs influence dans ce contexte la perception des risques du projet (Ross et al., 2014). N'ayant pas la conviction que les intérêts de la communauté locale seront pris en considération dans le développement du secteur, la réalisation du projet devient un risque trop important à accepter pour les résidents. Au final, des parties prenantes a priori secondaires parviennent à faire infléchir le projet en exerçant une influence sur des parties qui elles détiennent un pouvoir décisionnel formel (Olander et Landin, 2008), démontrant par le fait même les répercussions néfastes d'un manque d'inclusion de la communauté locale sur la performance du projet.

CHAPITRE IV

ÉTUDE DE CAS : PROJET D'AGRANDISSEMENT DU TERMINAL PORTUAIRE DE CONTRECOEUR

L'étude de cas présentée dans ce chapitre s'intéresse au processus de gestion des parties prenantes communautaires adopté dans le cadre du projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur mené par l'Administration portuaire de Montréal (APM). Suite à une mise en contexte exposée à la section 4.1, la section 4.2 introduit le projet, le milieu d'accueil, le contexte réglementaire et le promoteur. La section 4.3 décrit le processus d'engagement des communautés locales déployé lors des phases de conception et de planification du projet. Les pratiques relatives à l'identification des parties prenantes (4.3.1), la planification de l'engagement (4.3.2), la gestion de l'engagement (4.3.3) et la maîtrise de l'engagement des parties prenantes (4.3.4) y sont discutées. La section 4.3.5 aborde pour sa part le rôle de la gouvernance à l'égard du processus d'engagement mis en place. Enfin, la section 4.4 met en lumière les principaux constats et apprentissages tirés de l'analyse du cas de Contrecoeur.

4.1 Mise en contexte

Exploité par l'APM, le Port de Montréal est le premier port en importance de l'est du Canada et constitue l'un des principaux ports de la côte est nord-américaine. Les installations de l'APM sur l'île de Montréal s'étendent en bordure du fleuve Saint-Laurent sur 26 km, du pont Victoria à Pointe-aux-Trembles (APM, 2017a). Depuis 1967, le Port de Montréal est confronté à une augmentation soutenue du trafic de

conteneurs (APM, 2015). Enclavée dans la ville, cette croissance pousse l'administration portuaire à optimiser et à réaménager ses installations de façon continue en vue d'accroître sa capacité de manutention et de maintenir sa compétitivité. Néanmoins, dès le milieu des années 1970, il a été constaté que les efforts de densification des activités sur l'île de Montréal ne suffiraient qu'à court et à moyen terme pour répondre aux besoins, et conséquemment qu'un plan d'expansion à long terme se devait d'être réfléchi (APM, 2015). Face à cette réalisation, des études ont été entreprises au courant des années 70 et 80 pour identifier des sites propices à l'aménagement d'une nouvelle aire de manutention hors des contraintes insulaires de Montréal. L'évaluation de divers sites selon des critères géotechniques, techniques, opérationnels et environnementaux a alors permis d'établir le potentiel du territoire de Contrecoeur, situé à près de 40 km en aval de Montréal sur la rive sud du fleuve Saint-Laurent. Suivant les conclusions de ces études, le Port de Montréal a procédé entre 1988 et 1992 à l'acquisition de terrains totalisant 486 hectares et comprenant 4 km de berges à Contrecoeur à des fins de réserve foncière (APM, 2015).

Les ports de la côte est nord-américaine œuvrant dans le domaine du transport conteneurisé sont en concurrence pour desservir des marchés à l'échelle continentale. Situé à 1600 km à l'intérieur du continent, le Port de Montréal dessert primordialement le marché québécois, mais aussi le marché de l'Ontario et du Midwest des États-Unis, 28% et 13% de son trafic conteneurisé ayant comme destination ces deux marchés respectivement (APM, 2017a). Le Midwest américain constitue un marché particulièrement convoité par les ports de la côte est, notamment la région de Chicago qui détient le statut de carrefour ferroviaire de première importance pour le transport de marchandises en Amérique du Nord. La sélection d'un port spécifique dans l'itinéraire des marchandises en transit revient principalement aux transporteurs maritimes. Un état de congestion lié à un enjeu de capacité ou de productivité dans un port entraîne des répercussions négatives sur le rendement et la compétitivité de l'ensemble de la chaîne logistique. Un port doit donc continuellement démontrer sa

performance, au risque de voir ses services abandonnés par les transporteurs maritimes au profit de ports concurrents. Il est rapporté qu'en 2017 plus de 9 milliards de dollars étaient engagés dans des projets de développement d'installations portuaires sur la côte est nord-américaine en vue d'accroître la capacité de manutention des ports et d'effectuer des gains de productivité (APM, 2017a).

Considérant un taux de croissance annuelle anticipé de 3,9%, il est estimé que le trafic conteneurisé au Port de Montréal devrait atteindre 2,47 millions d'EVP (équivalent vingt pieds⁷) en 2030, comparativement à 1,45 million d'EVP en 2016 (APM, 2017a). L'entrée en vigueur de l'AECG, l'entente de libre-échange entre le Canada et l'Union européenne, est notamment jugée favorable pour le Port de Montréal qui est un port de premier plan sur la côte est nord-américaine pour le transit de cargo entre l'Europe du Nord et le Midwest des États-Unis (APM, 2015). Face à cette croissance du segment d'affaires des conteneurs, des investissements considérables ont été consentis par l'APM au cours des dernières années pour soutenir l'optimisation et le réaménagement des installations à Montréal, dont la mise en service d'un nouveau terminal dans le secteur Viau. À terme, les ajouts de capacité planifiés porteront à 2,5 millions d'EVP la capacité totale des installations sur l'île de Montréal (APM, 2017a). Or, malgré la réalisation de ces projets d'aménagement, on estime qu'en 2022 les installations à Montréal approcheront de la saturation avec un taux d'utilisation de près de 85%, qui constitue généralement la limite maximale pour disposer d'une capacité tampon nécessaire au fonctionnement optimal des opérations. L'amenuisement de cette marge est présenté comme étant une vulnérabilité dans la capacité du Port à accueillir de nouveaux services maritimes et à faire face aux pressions concurrentielles des grands ports américains (APM, 2017a). À la croisée des chemins entre une croissance soutenue

⁷ L'équivalent vingt pieds, ou EVP, correspond à une unité de mesure approximative de la capacité des terminaux et porte-conteneurs, basée sur le volume d'un conteneur de taille standard, soit d'une longueur de 20 pieds (6,1 mètres) (Rowlett, 2000).

de la demande et des installations sur l'île de Montréal étant sur le point d'atteindre leur pleine capacité, l'APM a entrepris au tournant de 2010 la planification du déploiement d'un nouveau terminal à conteneurs sur les terrains détenus à Contrecoeur (Port de Montréal, 2014).

4.2 Présentation du projet

4.2.1 Description

Le projet proposé vise à aménager un terminal portuaire d'une capacité annuelle de 1,15 million d'EVP sur la réserve foncière de l'APM à Contrecoeur (APM, 2017a). Le projet constitue la première des trois phases composant le plan de développement à long terme de l'offre de service du Port de Montréal à Contrecoeur. L'accomplissement des trois phases planifiées permettrait au site de Contrecoeur d'accueillir à terme une capacité annuelle maximale de 3,5 millions d'EVP (APM, 2017a), dépassant de ce fait la capacité du site de Montréal (Gerbet, 2014, 8 décembre ; Venne, 2015, 26 février). Le développement des installations à Contrecoeur a ainsi pour objectif d'augmenter la capacité de manutention de l'APM de façon à répondre à la demande accrue anticipée et soutenir la croissance du marché des conteneurs dans l'est du Canada. Le projet est jugé nécessaire pour renforcer la compétitivité et la résilience de l'APM dans le secteur des marchandises conteneurisées (APM, 2017a). Il est par ailleurs mis de l'avant que l'aménagement d'un nouveau terminal permettra de saisir les opportunités économiques et commerciales relatives aux marchés émergents, à l'AECQ et à la Stratégie maritime du Québec (Port de Montréal, 2018), qui mise notamment sur le développement d'un pôle logistique à Contrecoeur (Gouvernement du Québec, 2015).

L'ingénierie préliminaire effectuée par l'APM prévoit la construction d'un quai de 675 mètres avec deux postes d'amarrage pour les navires océaniques ainsi que l'aménagement d'une aire d'entreposage et de manutention des conteneurs, d'une cour

ferroviaire intermodale et d'une gare de triage à sept voies, en plus de bâtiments de support et des infrastructures de transport terrestre complémentaires. Localisé dans la portion ouest des terrains de l'APM, l'agrandissement projeté du terminal couvre une superficie d'environ 120 hectares (APM, 2017a). La figure 4.1 (tirée de APM, 2017b, p. 2-6) illustre les principaux aménagements proposés. La mise en service du terminal est projetée pour 2023-2024 (APM, 2017b).

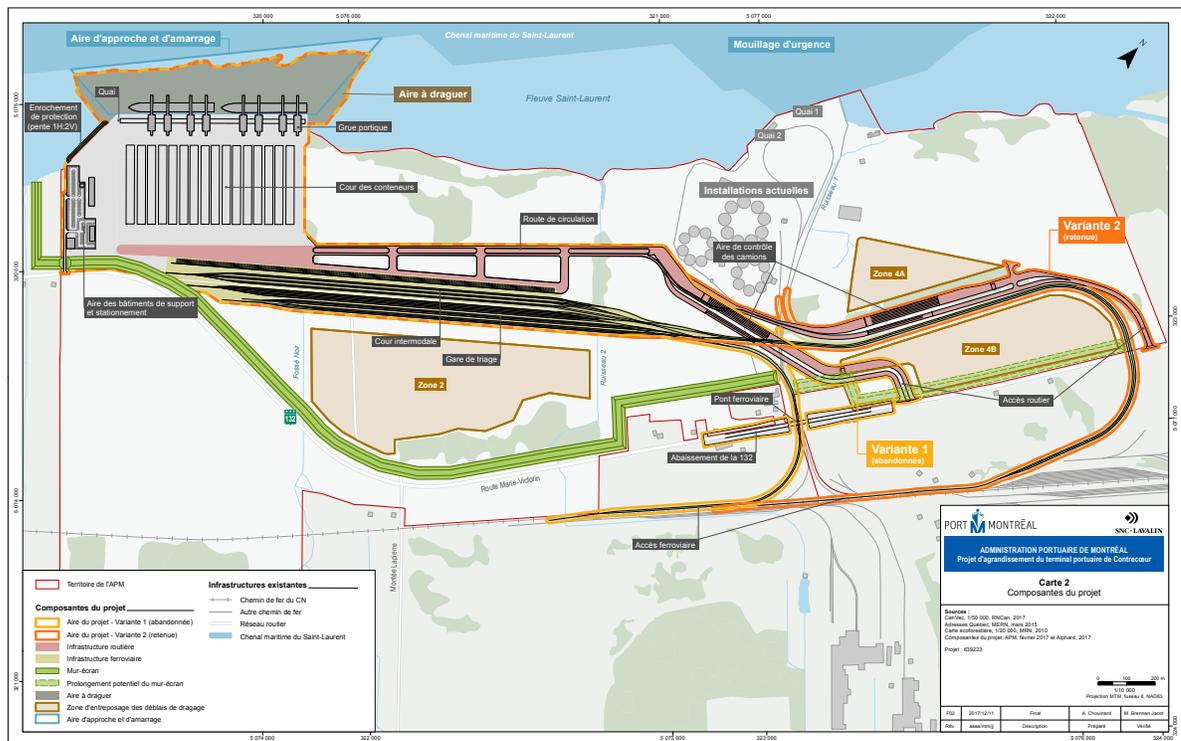


Figure 4.1 : Composantes du projet (tirée de APM, 2017b, p. 2-6)

La réalisation du projet représente un investissement estimé entre 750 millions et 950 millions de dollars (Dufour, 2019, 15 août ; Lévesque, 2019, 14 août). L'APM et la Banque de l'infrastructure du Canada (BIC) travaillent en partenariat à la structuration financière du projet (BIC, 2019). Les retombées associées à la phase de construction

incluent la création d'environ 5000 emplois, dont 80% au Québec, et des recettes fiscales pour les administrations publiques totalisant près de 100 millions de dollars. Il est soutenu que les retombées liées à l'exploitation du terminal généreront quant à elles plus de 1000 emplois et des recettes fiscales annuelles de près de 28 millions pour les administrations publiques (APM, 2015).

4.2.2 Localisation

La propriété foncière de l'APM est localisée sur le territoire de la ville de Contrecoeur, à environ 2,3 km à l'ouest de son noyau urbain (APM, 2017a). Le site est également adjacent à la municipalité de Verchères. Les villes de Contrecoeur et de Verchères se trouvent à l'intérieur de la Municipalité régionale de comté (MRC) de Marguerite-D'Youville. En 2016, la population de Contrecoeur s'élevait à 6236 habitants (Statistiques Canada, 2019). Près de la moitié du territoire de la ville de Contrecoeur est constitué de zones agricoles. Le secteur industriel comprend quant à lui une vingtaine d'entreprises manufacturières, principalement spécialisées dans la production et la transformation de l'acier (APM, 2015). Deux réserves abénaquises de la nation Wabanaki se trouvent respectivement à 47 km et 87 km en aval du site du projet. Les communautés autochtones situées en amont du projet incluent les nations mohawks de Kahnawake, Kanesatake et Akwesasne, respectivement à 54 km, 74 km et 140 km du projet (APM, 2015).

La réserve foncière administrée par l'APM totalise 486 hectares, dont 30 hectares sont occupés par les installations actuelles. Le secteur est de la propriété comprend un terminal de manutention et de stockage de vrac solide en service depuis le milieu des années 1950 (APM, 2017a). Les propriétés en périphérie du site du projet sont principalement à usage industriel et agricole, à l'exception des résidences établies à l'ouest du site du projet ainsi qu'à l'angle de la Montée Lapierre et de la route 132 (APM, 2017a). L'APM (2017a) estime que le site de Contrecoeur présente une

superficie et une configuration adéquates pour l'opération d'un terminal maritime moderne. La réalisation du projet à cette localisation n'implique aucune infrastructure à déplacer. Le site offre également une flexibilité pour répondre à plus long terme aux besoins d'expansion. L'emplacement est jugé stratégique en raison de sa proximité au chenal maritime, au réseau ferroviaire et à des axes routiers majeurs, soit l'autoroute 30 et la route 132. Il est soutenu que l'intermodalité et l'efficacité de ces liens sont des facteurs déterminants de la compétitivité de la chaîne logistique (APM, 2017a). D'autre part, l'emplacement de Contrecoeur est caractérisé par la disponibilité de sites à proximité propices au développement de l'industrie de la logistique et de la distribution, qui est naturellement liée aux activités portuaires (APM, 2017a).

4.2.3 Contexte réglementaire

La mise en œuvre du projet proposé est cependant conditionnelle à l'obtention des autorisations gouvernementales requises. Le projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur est assujéti au processus d'autorisation environnementale fédérale, administré par l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACÉE). La Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCÉE 2012) (L.C. 2012, ch.19, art. 52) prévoit qu'une évaluation des effets potentiels d'un projet relevant de domaines de compétence fédérale doit être effectuée (ACÉE, 2016a). L'ACÉE (2016a, p. 1) présente l'évaluation environnementale (ÉE) comme étant « un outil de planification qui permet de s'assurer que les projets sont étudiés avec soin et précaution afin d'éviter ou d'atténuer leurs effets potentiels sur l'environnement, et d'inciter les décideurs à prendre des mesures qui favorisent le développement durable ». L'étude d'impact environnemental (ÉIE) préparée par le promoteur ainsi que les informations échangées tout au long du processus d'évaluation environnementale sont prises en compte par l'ACÉE afin de produire un rapport d'évaluation environnementale à l'intention du ministre de l'Environnement et du Changement climatique, à qui revient la délivrance de la déclaration de décision sur le projet. La déclaration de décision spécifie si

l'évaluation du projet laisse entrevoir des effets environnementaux négatifs importants et, le cas échéant, énumère les conditions relatives aux mesures d'atténuation et au programme de suivi devant être respectées par le promoteur pour la poursuite du projet (Gouvernement du Canada, 2018a). La participation du public à l'évaluation environnementale du projet est un objectif central de la LCÉE 2012. La figure 4.2 (adaptée de Gouvernement du Canada, 2018a, s. p. et 2018b, s. p.) présente les principales étapes du processus d'évaluation environnementale réalisé par l'ACÉE, incluant les opportunités prévues pour la participation des membres des communautés. En plus des exigences prévues par la LCÉE 2012, la réalisation du projet à Contrecœur nécessite l'obtention d'autorisations environnementales délivrées par le ministère Pêches et Océans Canada, en vertu de la Loi sur les pêches (LRC. 1985, c. F-14) et de la Loi sur les espèces en péril (L.C. 2002, ch. 29). Ces autorisations ne peuvent faire l'objet d'une décision avant la publication de la déclaration de décision concernant l'évaluation environnementale (Gouvernement du Canada, 2018a).



Figure 4.2 : Principales étapes du processus d'évaluation environnementale mené par l'ACÉE selon la LCÉE 2012 (adaptée de Gouvernement du Canada, 2018a, s. p. et 2018b, s. p.)

4.2.4 Promoteur

L'APM (2017a, p. 1-1) soutient être « une organisation durable, qui attache une importance particulière à l'environnement, aux communautés qui l'entourent et à sa contribution économique ». Les activités de l'APM sont encadrées par une politique environnementale et une politique de développement durable, dont les principes directeurs encouragent l'implication, la coopération et la transparence (APM, 2017a). L'APM dispose également d'une politique d'investissement communautaire visant à soutenir trois axes, à savoir le développement socio-économique, l'éducation reliée aux carrières maritimes et l'environnement (APM, 2017a). L'APM entretient également ses relations avec les communautés avoisinantes par l'entremise d'un comité de voisinage. Sa mise sur pied en 2014 s'appuie sur la volonté d'offrir un espace de dialogue et de développer un mode collaboratif de résolution des enjeux de cohabitation (Port de Montréal, 2015). L'organisation mise aussi sur la participation de son personnel à divers comités, associations et événements communautaires pour assurer une présence active au sein des communautés de proximité (APM, 2017a).

4.3 Processus d'engagement des communautés locales dans le cadre du projet

La prise de conscience que l'acceptabilité sociale est une condition essentielle à la réussite du projet se manifeste tôt dans les réflexions de l'organisation entourant l'expansion future de ses activités à Contrecœur. À l'affût du contexte dans lequel les projets industriels sont conduits en Amérique du Nord, l'équipe responsable de guider la réalisation du projet se rend à l'évidence qu'au-delà de la justification commerciale et économique de leur proposition, des efforts doivent être consentis pour favoriser une intégration harmonieuse du projet dans son milieu :

On a besoin que la population nous endosse. Puis à la limite, à défaut de nous endosser, nous permettre d'envahir leur horizon, ça c'est vraiment ça qu'on vient faire. On vient envahir leur horizon puis amener un nouvel

élément qui n'était pas là hier (...), puis on vient changer à tout jamais le paysage. (...) Ça fait que cette réalisation-là, on l'a faite il y a très longtemps, puis on a préparé l'organisation pour entamer le long périple que ça allait prendre pour construire [l'acceptabilité sociale]. (Répondant A)

Dès lors, l'adoption des meilleures pratiques en termes de cohabitation et d'interaction avec les parties prenantes s'insère au cœur des préoccupations stratégiques de l'APM pour la mise en œuvre du projet de terminal portuaire à Contrecœur :

Contrecœur, c'est un *game changer* pour nous. Tu sais, ça fait des centaines d'années qu'on est sur l'île de Montréal, on est un élément fondateur de la ville. On a une portion de terrain à gérer sur l'île, 26 km de littoral, on se réinvente dans chaque pied carré. On n'a pas les espaces idéaux, mais on a été ingénieux pour être le plus efficace possible. Là, on a une page blanche! C'est vraiment un autre défi. Et on s'est dit : on ne peut pas se planter. Il faut qu'on soit un *class act* du début à la fin. Toutes nos doléances, de dire on est trop proche de la communauté à Montréal, cette interface-là, les accès routiers, les mesures d'atténuation idéales qu'on aimerait déployer, on s'est dit : si on ne le fait pas à Contrecœur, on va perdre notre crédibilité. (Répondant C)

Dans cette optique, l'équipe de projet se mobilise pour entreprendre la planification et la gestion d'une démarche continue d'information et de consultation des parties prenantes qui se déploierait en amont et en complémentarité du processus formel de consultation encadré par l'ACÉE, auquel le projet est assujéti :

L'engagement à la base du Port de Montréal, ça été de dire : on va informer, puis on va communiquer de façon régulière, puis on va mettre à contribution les acteurs clés. Ça, c'est la colonne vertébrale. Ça a été le fil conducteur. (Répondant E)

4.3.1 Identification des parties prenantes communautaires

En vue d'informer le développement de l'approche d'engagement des communautés, un exercice d'identification des principales parties prenantes du projet est mené par

l'équipe de projet assistée d'une agence externe de relations publiques. Cette firme accompagnait déjà l'APM dans le cadre d'une démarche corporative plus vaste visant le renforcement des relations avec les parties prenantes, dont un volet s'est éventuellement concentré sur le contexte du projet à Contrecœur. Le recensement des acteurs locaux et régionaux est effectué à travers des discussions et des séances de remue-méninges. Les médias locaux sont également consultés pour repérer des groupes actifs dans le secteur. Les composantes du projet sont passées en revue par l'équipe pour définir les différents acteurs susceptibles d'être concernés. Les retombées anticipées du projet sont notamment considérées pour cerner les acteurs pouvant en profiter, que ce soit en lien avec le développement des activités logistiques dans le secteur ou avec la création d'emplois :

On réalisait aussi qu'on allait fournir des emplois, ça fait que ce qui nous intéressait, c'était de savoir qui sont les joueurs dans le secteur qui se chargent de faire, admettons, le lien entre ce qui se passe dans l'industrie puis qui fait des programmes de formation dans les cégeps puis dans les écoles secondaires, pour faire un lien entre les deux. (Répondant A)

Une liste de parties prenantes comprenant les autorités locales et régionales, des organismes socio-économiques et environnementaux ainsi que les résidents est ainsi élaborée. Une caractérisation de ces divers groupes est accomplie pour préciser, d'une part, leurs points d'intérêts et, d'autre part, pour analyser les liens entre ces acteurs et le projet, en considérant notamment leur attitude et leur niveau d'influence potentielle envers le projet :

Ça fait qu'on a fait un *mapping*, qui sont nos alliés naturels? Qui ne sont pas nos alliés naturels? Qui on peut amener? Qui on ne pourra jamais fort probablement rallier? Parce qu'il faut aussi faire un deuil, des fois, sur certains, parce qu'il y en a qui ne font pas dans la collaboration, mais ils ne font que dans la contestation ou le refus, ça fait que, donc, il y en a que je ne peux juste par perdre d'énergie à travailler. (Répondant A)

L'analyse des divers groupes de parties prenantes recensés mène à la priorisation de certains intervenants clés. Il est notamment convenu de porter une attention particulière à des groupes environnementaux au sein desquels œuvrent plusieurs bénévoles :

Tu sais, ils se rencontrent le soir, ils donnent du temps, ils s'informent, ça fait que, ça, on a montré beaucoup de respect pour ces gens-là. Parce que clairement, ils sont engagés dans leur milieu, (...) puis on peut travailler ensemble et ça devient d'excellents ambassadeurs parce qu'ils ne sont pas juste engagés dans [les groupes environnementaux], ils sont engagés dans leur communauté aussi, ils participent à des activités communautaires, ils sont des bénévoles dans leur communauté bien souvent aussi, (...) ça fait en sorte que ça fait d'excellents vecteurs pour, admettons, moi, ce que je disais, c'est contaminer les gens, là, tu sais (...) contaminer les gens sur qu'est-ce que c'est le port. (Répondant A)

L'impact du projet sur les individus est aussi pris en compte dans la détermination des parties prenantes à privilégier :

On s'est dit : ce qui est le plus important, dans notre volonté de se faire connaître et de connaître nos parties prenantes, bien c'est les voisins. On est quand même en secteur vraiment non urbain à Contrecoeur, mais il y avait quelques voisins très proches, (...) puis on s'est dit : eux autres, il faut faire un traitement particulier, parce qu'on va avoir, notre impact va être le plus important pour eux. (Répondant C)

L'importance à cette étape de chercher à comprendre les particularités et les dynamiques propres au milieu d'accueil pour en tenir compte dans la formulation du plan d'engagement est également soulignée. Un répondant rappelle à cet égard qu'un même type de projet accompagné d'une démarche d'engagement similaire est susceptible d'entraîner des résultats disparates en fonction du lieu d'insertion :

Pourquoi? C'est parce qu'il y a des humains, il y a des contextes, il y a une insertion, il y a des sensibilités propres au secteur. C'est vraiment une analyse [qui doit être faite], puis une fois qu'on a compris tout cet environnement-là, bien c'est quoi les défis potentiels, puis comment on fait

pour les [prendre en compte]. C'est vraiment une analyse sociopolitique qui est importante, qui doit être faite dès le départ. (Répondant E)

Le registre des parties prenantes fait l'objet de révisions lors de la mise en œuvre de la démarche d'engagement, à mesure que des parties prenantes se manifestent et que de nouvelles entrent en jeu :

Le défi aussi de planifier quelque chose sur dix ans, c'est que les élus changent, les parties prenantes changent. [Il faut] rester *on top of that*. (Répondant C)

4.3.2 Planification de l'engagement des parties prenantes communautaires

S'appuyant sur l'analyse des parties prenantes, le développement d'un programme d'engagement est entrepris en vue de définir la démarche de consultation et la stratégie de communication à l'intention des parties concernées. Les discussions permettent alors de préciser les fondements de la stratégie d'engagement :

On s'est dit : là, il faut que nos parties prenantes aient des visages, il faut qu'on développe un niveau de dialogue à deux sens, élevé, il ne faut pas qu'ils nous voient qu'une fois, il faut qu'ils nous voient à multiples reprises et que nos parties prenantes finissent par comprendre qu'on est vraiment dans une démarche authentique et honnête. Tout ça dans [l'optique] d'avoir notre permis social pour développer ce grand secteur-là. C'était ça la prémisse. (Répondant C)

Cette perspective et la priorisation des parties prenantes préalablement élaborée guident le choix des mécanismes d'engagement à mettre en place. L'importance de tenir compte des objectifs visés pour encadrer le choix des mécanismes d'engagement est soulignée :

Bien, en fait, je dirais que, quand on fait de la participation publique, il y a des principes, mais il n'y a pas de recettes. Puis il y a un coffre à outils. Puis chaque fois, la question qu'on se pose, bien c'est quoi l'objectif? C'est toujours une réflexion importante (...). Tu sais, le moyen n'est jamais la

fin, en fait. Dans certains cas, ça peut être pertinent. Dans d'autres cas, ça ne l'est pas. (...) Il faut savoir pourquoi on le fait. Si on ne sait pas pourquoi on le fait, comment peut-on mettre le bon mécanisme en place, puis par la suite avoir les résultats auxquels on s'attend. (Répondant E)

Pour les parties prenantes jugées prioritaires, il est convenu de privilégier les rencontres individuelles ou en groupe restreint. Des activités ayant une plus grande portée, telles que des portes ouvertes et des ateliers thématiques, sont également retenues pour assurer l'accessibilité et le caractère inclusif du processus de consultation. La création d'opportunités pour échanger en face à face avec les membres des communautés locales est centrale à la démarche d'engagement développée par l'APM. D'une part, cette approche s'appuie sur la volonté de l'équipe de créer des liens avec le milieu d'accueil et de personnifier l'organisation :

On a fait beaucoup plus de communication en personne. Je pense que c'était stratégique dans ce contexte-là de le faire. Pour la raison que [c'est une] grosse organisation qui est dans un petit milieu. [Il fallait] montrer que c'est vraiment des gens, c'est toujours les mêmes qui sont là. (Répondant E)

C'est ça qui va faire en sorte que le projet va être mieux accepté aussi, ou qu'il va être accepté. C'est en créant ces liens-là, puis [en démontrant] que derrière le promoteur ou le Port de Montréal qui semble inaccessible, bien il y a des gens qui pensent à la communauté avoisinante, qui veulent vraiment maintenir ces liens-là. (Répondant F)

D'autre part, le dialogue en personne est jugé précieux pour favoriser l'expression des parties prenantes :

Je pense que c'était aussi naturel d'avoir des rencontres un à un avec les gens parce que c'est beau des consultations publiques, (...) mais ce n'est pas tous les gens qui prennent le micro puis qui peuvent exprimer leurs enjeux puis les particularités. Les gens sont... certains sont gênés, donc pour nous, de les rencontrer un à un, c'est important. (Répondant B)

J'aime bien avoir des tête-à-tête avec les individus, parce que c'est là qu'ils sont le plus à l'aise pour nous parler de leurs préoccupations, et tout ça. Alors c'est sûr quand on arrive dans des assemblées ou des portes ouvertes, bien les gens sont plus timides de s'adresser devant d'autres personnes. (...) Alors c'est à nous autres à essayer de les approcher. Ça va toujours rester dans les projets, mais j'aime bien lorsqu'on est en plus petits groupes et qu'on est capables de prendre le pouls. Les gens sont plus spontanés et plus à l'aise pour parler de leurs différentes préoccupations. (Répondant F)

La formulation de la démarche d'engagement conduit également à définir les messages importants à véhiculer. Planifiant débiter l'engagement des communautés tôt dans le processus d'élaboration du projet, l'équipe estime primordial de veiller à la gestion des attentes des interlocuteurs :

On n'était pas à un stade très avancé, on était vraiment à un stade pour débiter des discussions ou annoncer le projet, annoncer nos objectifs, aussi définir les limites. Parce qu'on peut annoncer un projet, mais on peut aussi dire que ce projet-là va aller de l'avant si telles conditions, telles conditions, telles conditions sont réunies pour éviter de donner de faux espoirs aux gens. Faut obtenir les autorisations environnementales, faut s'assurer d'avoir des ententes avec des partenaires (...). Donc tous ces éléments-là, c'est des éléments de communication auxquels on a travaillé tous ensemble pour établir les messages qui devraient être divulgués. (Répondant B)

La planification des messages est aussi jugée essentielle pour assurer que l'ensemble des intervenants et des différentes plateformes de communication transmettent un discours cohérent :

Ce qui est super-important quand il y a un programme comme ça, à partir du moment où on va aller dans le milieu, on va parler à des gens, puis en parallèle on fait d'autres communications, l'harmonisation du ton, de la façon dont on communique est très important. Donc le message, c'était plus : [on vous présente] un projet qui est en voie de développement, qui va être soumis au processus d'autorisation, on veut votre *input*. Tu ne peux pas avoir en parallèle un *flyer* qui va être très vendeur sur le projet comme si c'était tout fait, tout attaché. (Répondant E)

Le déploiement des activités d'engagement menées par l'APM est planifié en fonction du déroulement du processus d'évaluation environnementale de l'ACÉE :

Avant de commencer la Description de projet [requis par l'ACÉE], bien nous on s'est dit : si on veut avoir une Description de projet qui fait état des préoccupations locales puis des enjeux, bien il faut qu'on aille voir la population avant. Fait que le déclencheur, c'est un peu de se dire, il faut quand même faire le ratissage des enjeux et des préoccupations locales, prendre le pouls dans le fond, localement puis avec les groupes environnementaux, avant de déposer une Description de projet, donc c'est ça qui a été le déclencheur de notre première vague de rencontres *one on one* avec des parties prenantes et de portes ouvertes pour les citoyens locaux qui s'est déroulée en 2014. (Répondant G)

Une seconde vague d'activités d'engagement est organisée suite au lancement du processus d'évaluation environnementale de l'ACÉE en vue d'alimenter l'étude d'impact. L'équipe de projet est consciente de l'importance d'aller à la rencontre des parties prenantes suffisamment en amont :

Je pense que les gens, souvent, ils font face à un projet qui est à moitié cuit ou presque cuit, et ça, c'est un reproche qu'on leur fait souvent aux promoteurs, alors nous on a approché le projet dans le sens inverse. (...) Tu sais, je pense que [certains auraient] aimé qu'on soit quasiment prêts avant d'aller en avant alors que ça ne se pouvait pas, (...) on ne pouvait pas être prêts avant d'arriver, parce que sans ça, j'aurais eu l'air hypocrite puis le message aurait probablement sorti trop « canné », puis j'aurais été comme pris dans une chaîne de décisions qui est déjà enclenchée alors que la réalité, c'est que ça ne devrait pas être comme ça. (Répondant A)

Attendons, un an et demi, deux ans encore. [L'équipe] aurait pu prendre cette décision-là. Mais l'objectif, c'était d'aller chercher l'adhésion des acteurs locaux, puis de mettre vraiment les gens à contribution. Et, à partir du moment où on voulait les mettre à contribution, même dans la réalisation de l'étude d'impact, bien il fallait commencer tôt. (Répondant E)

Il est souligné que cette décision demeure néanmoins difficile à prendre puisqu'elle suppose de présenter un projet dont certains éléments ne sont toujours pas définis, ce qui place l'équipe dans une position où elle ne peut répondre à toutes les questions potentiellement soulevées par les parties prenantes :

Fait que ce dosage-là, il est un défi en soi. (...) On va encourager les promoteurs à communiquer plus tôt dans le cadre d'un processus (...), plutôt qu'arriver avec un projet très, très avancé, mais il y a toujours cette crainte-là de ne pas avoir assez d'information. Fait que c'est souvent ce qui va faire que les gens vont attendre, on va attendre d'avoir tout bien, bien pensé notre affaire qu'on va aller présenter, puis ils se font dire « Euh, non ». (...) Ça a l'air trop attaché, ça a l'air qu'il reste peu de temps entre ça puis l'évaluation. Mais sauf que l'espèce de peur du vide va faire en sorte que souvent les gens vont attendre longtemps. (Répondant E)

La planification des rencontres initiales requiert de s'interroger sur l'ordre dans lequel les parties prenantes seront approchées :

Tu ne peux pas aller voir telle personne si tu n'as pas été voir telle autre personne ou tel autre groupe, ça ne se fait pas d'aller voir ceux qui pourraient l'annoncer publiquement qu'ils ont été rencontrés par le Port alors qu'on a pas été voir la mairie de Contreccœur, par exemple. Donc tous ces petits éléments-là ont été discutés. (Répondant B).

Avant d'annoncer le projet à l'ensemble des citoyens de Contreccœur et de Verchères, il est décidé de prévoir au préalable des rencontres avec les résidents à proximité du site du projet :

Il y avait des voisins qui étaient là. Donc, assez rapidement, il y a eu des communications qui ont été vues avec ces gens-là pour leur dire, parce que l'objectif, c'était d'éviter qu'eux apprennent par des tiers qu'il y avait quelque chose dans ce secteur-là, puis qu'ils aient des inquiétudes sur ce que ça veut dire pour eux. Alors, bien qu'aux étapes préliminaires on n'était pas en mesure de leur dire quels étaient la configuration finale du projet ou les accès routiers et tout, quand même, il y a eu des communications qui ont été faites avec eux, même si l'information n'était pas là. (Répondant E)

L'équipe de projet préfère se focaliser en premier lieu sur le contexte local et régional, avant de publiciser le projet à plus grande échelle :

C'est vraiment lors du processus officiel de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale que le projet a été plus de l'avant sur la scène publique. Publique au-delà de Contrecoeur. À Contrecoeur, les gens savaient qu'on était sur le terrain, on était au niveau de la communauté. En incluant la mairie, évidemment. (...) Lorsqu'on s'apprêtait à déposer notre étude d'impact environnemental, c'est en 2018, là on a ouvert la machine avec les médias nationaux. (Répondant C)

On ne voulait pas travailler à l'envers, tu sais, faire des grosses annonces, tambours et trompettes, puis par la suite, faire des processus d'acceptabilité sociale. Ce n'était pas ça l'idée. (Répondant G)

L'importance de planifier avec soin la démarche d'engagement et d'allouer des délais suffisants pour la conduite des activités est mise de l'avant :

Bien je pense qu'au-delà de la réflexion, je pense qu'il y a le temps, le temps, faut se donner le temps. Presser les gens, des fois, bien, ça a l'air d'exactement ça. T'as l'air de les presser dans une décision alors qu'ils ne sont peut-être pas prêts. Puis il y en a qui opèrent à différentes vitesses, ça fait que faut être respectueux de ça. Ça fait que ça je pense que c'est la plus grande leçon. (Répondant A)

Tu sais, il y a un principe qui est super important en participation publique puis en engagement des parties prenantes, c'est que le résultat ne peut être crédible si le processus lui-même ne l'est pas. Alors tout ce qui va sortir d'un processus qui vous semblait bâclé, pas assez transparent, pas assez inclusif... En fait, on peut faire plus de dommage. (Répondant E)

La planification des activités d'engagement est effectuée à ce stade pour une période s'échelonnant jusqu'à l'obtention des permis. Il est prévu qu'une nouvelle planification soit entreprise pour la phase de construction, où d'autres mécanismes d'engagement seront considérés. La planification du programme d'engagement est raffinée en parallèle à sa mise en œuvre. La finalisation d'une planification détaillée avant

d'investir le terrain est jugée irréaliste dans le contexte d'une démarche à déployer sur plusieurs années. L'adaptation des pratiques d'engagement réfléchies en amont en considérant l'expérience vécue sur le terrain et les attentes des parties prenantes est conseillée :

Je pense que ce qu'il faut retenir, c'est que c'est super organique ces démarches-là. Tu sais, on ne peut pas être rigide là-dedans. On ne peut pas être rigide parce que quand tu fais ton analyse à un moment X, tu définis quelque chose, ça fait plein de sens pour des raisons évidentes. Puis six mois après, ça peut ne plus faire de sens. Le timing fait peut-être plus de sens, l'envergure qu'on lui donne. Alors, tu sais, l'échéancier se définissait, il s'ajustait. Je dirais que les grands principes ont toujours été suivis, mais le jour un, on n'avait pas tout défini ce qu'on allait faire dans les quatre prochaines années. (...) Jour un de dire ce que je vais faire dans deux ans, dans un projet de cette nature-là, on est capable d'anticiper des trucs, mais c'est vraiment très rare que ça se produise. (Répondant E)

La décision d'organiser des ateliers thématiques est prise notamment plus tardivement :

Fait que je ne pense pas que quand on a lancé, on avait pensé faire des ateliers thématiques sur l'environnement. On se disait : il va falloir parler de l'environnement. Mais le format, la façon de le faire s'est défini en parlant avec les gens, en les rencontrant, puis en disant : okay, c'est quoi l'intelligence locale? Comment on peut mettre à profit ces acteurs-là? Puis à un moment donné, ce format-là est devenu comme un format qui semblait faire du sens. (Répondant E)

Le programme d'engagement des parties prenantes est développé au fil de rencontres réunissant les membres de l'équipe, provenant des différents départements concernés de l'organisation, ainsi qu'un conseiller de l'agence de relations publiques. L'adhésion des intervenants impliqués à une vision partagée lors de l'exercice de planification, et ce malgré leurs spécialités respectives, est relevé comme étant une force particulière de l'équipe de projet :

Et là, je ne dis pas qu'il n'y a pas eu de discussions, mais il y avait cette espèce de partage de la vision sur la façon de faire les choses. (...) Pour avoir travaillé avec plusieurs promoteurs puis plusieurs grands projets, la vision interne, l'adhésion interne des parties clés à une démarche comme ça, c'est hyper important. C'est névralgique parce que, à un moment donné, cette façon de faire là devient un filtre où tu fais passer les différentes décisions, les gestes que tu dois poser, de se dire : est-ce que c'est cohérent avec les balises qu'on s'est fixées? (...) Ce volet-là de cohésion à l'interne, de compréhension, tu sais d'être capable de se poser une question puis de se « challenger » entre soi, mais d'arriver après puis dire, collectivement : okay, c'est comme ça qu'on va fonctionner, ça, ça a vraiment, beaucoup, beaucoup de poids. (Répondant E)

Plus spécifiquement, l'ouverture et le soutien du gestionnaire de projet tout au long du processus de planification sont perçus comme déterminants :

Moi, je dirais que la clé, c'était [le gestionnaire de projet]. Dans le sens [qu'il] dirigeait le projet. Si lui n'y avait pas cru, au processus puis à l'ampleur du processus qu'on s'est donné quand même qui était assez important, si lui il n'avait pas embarqué là-dedans à pieds joints, ça aurait été difficile d'embarquer l'équipe puis [la haute direction]. Donc, pour moi, la personne clé qui devait être *all in* là-dedans, c'était vraiment [le gestionnaire de projet]. (...) Mais le dirigeant du projet, écoute, si tu n'as pas ça, là, tu vas... Les gens [des autres départements], ils se battent longtemps, puis c'est dur. (Répondant G)

Je pense qu'on a un peu quelque chose d'exceptionnel au Port, c'est qu'habituellement les [différents départements], ça *clash*. On a une collégialité et un souci commun (...). On aurait pu avoir un [gestionnaire de projet] plus « boqué » : je ne fais pas ça, je ne me prête pas à cet exercice-là, je n'ai pas le temps! On est alliés avec le [gestionnaire de projet]. Le [gestionnaire de projet] a le pouvoir de l'inculquer sur le terrain. Fait que moi je pense que ça, (...) ça été dans nos facteurs gagnants, tu sais. (Répondant C)

Enfin, la valeur d'être appuyé par une firme spécialisée en participation publique lors de l'élaboration des stratégies d'engagement est soulignée :

On n'a pas ménagé les heures de préparation. On avait toujours un *watch dog* qui était notre agence externe, qui nous disait : bien, on va faire ça de même, ou non, non vous devriez aller plus loin. La seule tape qu'on peut se donner sur l'épaule, c'est qu'on a écouté! Parce qu'on ne serait probablement pas allé aussi loin si on n'avait pas eu des experts qui nous guidaient. (...) C'est un regard plus à 50 000 pieds d'altitude. Et c'est très important d'avoir ça. (Répondant C)

4.3.3 Gestion de l'engagement des parties prenantes communautaires

La démarche d'engagement des parties prenantes mise en œuvre par l'APM dans le contexte du projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur s'articule à travers deux grandes phases, soit en amont de la réalisation de l'étude d'impact environnemental (ÉIE) exigée par l'ACÉE, puis dans le cadre de celle-ci. Ces activités aboutissent, en 2018, à une période de consultation publique encadrée par l'ACÉE portant sur l'examen de l'ÉIE. La figure 4.3 offre un aperçu de la démarche d'information et de consultation mise en œuvre pour gérer l'engagement des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification du projet. Les activités menées par l'APM sont représentées à gauche du schéma, alors que les activités relatives au processus réglementaire de l'ACÉE sont illustrées à droite. La démarche présentée dans le cadre de ce mémoire couvre une période s'étirant d'avril 2014 à juin 2019.

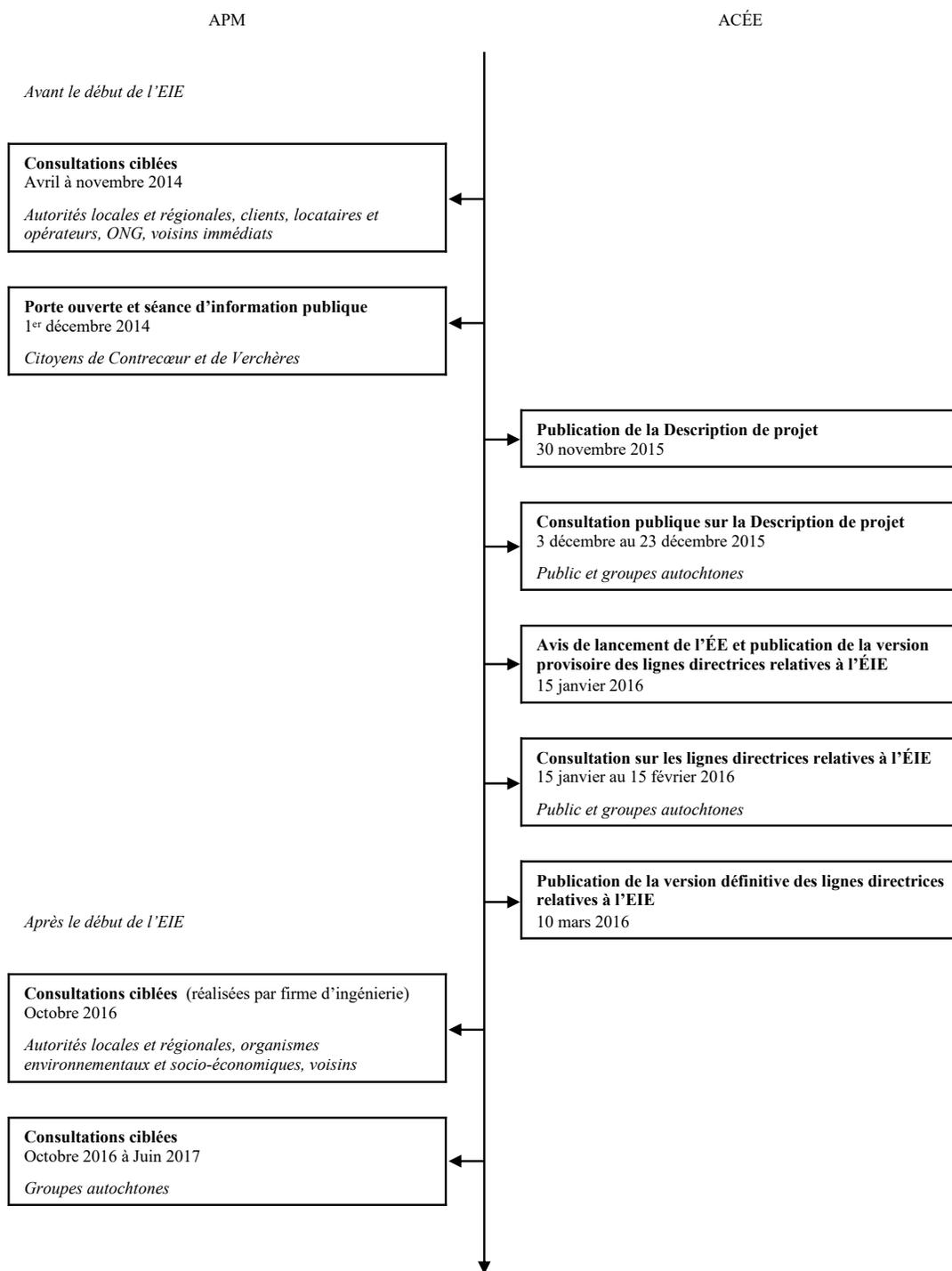


Figure 4.3 : Démarche d'engagement des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification du projet (avril 2014 à juin 2019)

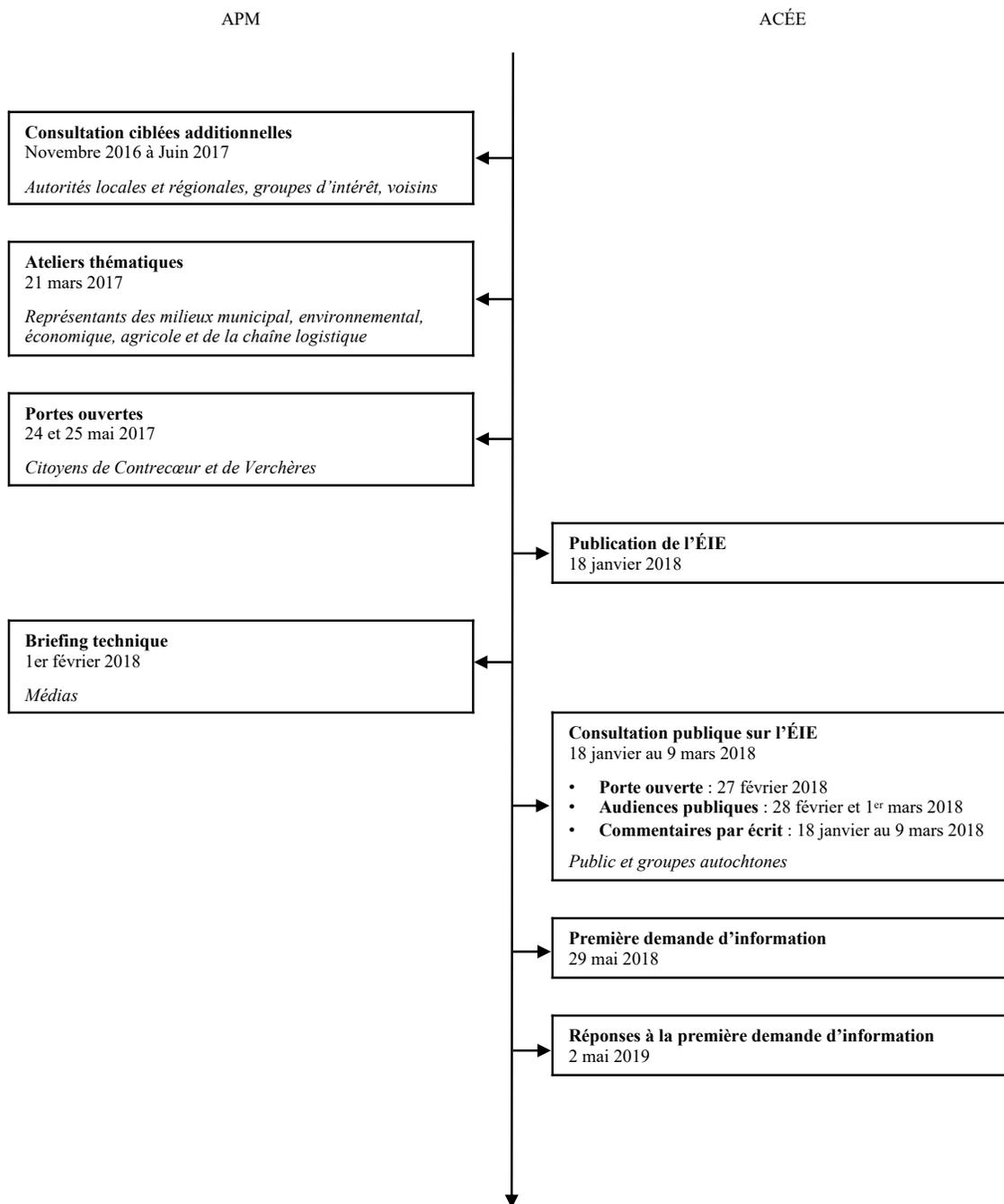


Figure 4.3 (suite) : Démarche d'engagement des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification du projet (avril 2014 à juin 2019)

Les premières activités d'information et de consultation des parties prenantes sont entreprises par l'APM avant le lancement du processus d'évaluation environnementale, dans le cadre de la préparation de la Description de projet (APM, 2015) requise par l'ACÉE. Cette démarche se déroule d'avril à décembre 2014. Les objectifs visés à cette étape sont d'introduire le projet, de répondre aux demandes d'information et aux questions des parties prenantes ainsi que de prendre connaissance des préoccupations initiales du milieu pour en tenir compte dans la conception du projet (APM, 2017a). Dans un premier temps, des consultations ciblées sont réalisées auprès des instances gouvernementales, des autorités locales et régionales, des groupes d'intérêt ainsi que des clients, locataires et opérateurs de l'organisation. À l'automne 2014, les voisins immédiats du site sont rencontrés individuellement par l'équipe de projet. L'annonce du projet s'effectue en étant soucieux de gérer les attentes des parties prenantes :

C'est une grosse décision d'annoncer, parce que dès que tu annonces un tel projet, tu crées des attentes. Tu crées des attentes pour certains, pour d'autres, c'est l'inverse, tu crées des tensions éventuellement ou des craintes. (...) Donc, on a annoncé nos couleurs, encore là, toujours avec des critères spécifiques, que si toutes les planètes s'alignent, voici notre projet globalement. Évidemment, l'idée n'est pas d'annoncer un projet complètement ficelé, parce que les gens n'ont pas l'impression du tout de participer (...), mais on a présenté les grandes lignes d'un projet évolutif. (Répondant B)

Le projet présenté est alors à un stade d'élaboration préliminaire :

La première fois qu'on s'est adressés [aux parties prenantes], ils s'attendaient à avoir des esquisses avec des dessins puis des simulations visuelles puis des dessins artistiques avec des fleurs puis des arbres, mais ce qu'on avait, c'était une carte bête, avec une emprise de terrain puis on pense que c'est là que ça va aller, mais on n'est pas sûrs encore. (Répondant A)

Les rencontres avec les parties prenantes débutent par une présentation standardisée du projet, suivi d'une période d'échange orientée par les intérêts spécifiques de l'interlocuteur :

Bien c'était réellement un dialogue à deux sens. Oui, pour chacun d'entre eux, (...) on avait comme un petit support, donc tout le monde se faisait présenter exactement la même présentation de qu'est-ce qu'on s'en vient faire à Contrecœur, c'est quoi l'ampleur de la chose, quelle est notre volonté d'implantation auprès des communautés. Donc tout le monde avec les mêmes messages. Mais nous, on était là aussi pour dire : est-ce que vous avez des préoccupations, on est ici pour en discuter avec vous. Alors, évidemment, on a tout entendu : « On habite dans un secteur bucolique, ça ne sera plus bucolique. », « Qu'est-ce que vous allez faire pour mitiger les nuisances? », « La valeur de ma maison va baisser, qu'est-ce que vous allez faire? » On n'avait pas les réponses à tout, mais on a maintenu ce dialogue-là. (Répondant C)

Ces rencontres sont l'occasion de recueillir les perspectives des parties prenantes et de susciter leur intérêt envers la réalisation du projet :

On a commencé avec un programme de rencontres avec des citoyens, des organismes gouvernementaux, municipaux également, pour parler du projet en général et retirer d'eux, aussi, un partage d'informations. C'est eux qui, quand même, connaissent bien le terrain, les gens de la région. Donc déjà, on a commencé à recueillir des données sur des attentes, des éléments d'enjeux que les gens voyaient probablement. (Répondant B)

Ça fait que c'est sûr, les gens nous voient rentrer, je n'ai pas le choix de présenter quelque chose. Mais, surtout au début, ce que je présentais là, c'était tellement générique puis tellement... Pas flou, on avait une idée claire de ce qu'on voulait construire, mais je ne pouvais pas te dire où j'allais construire, la *track* allait passer où (...). Ça, ce n'était pas dans le niveau de détails qu'on était dedans, mais ça les a assez animés pour souvent demeurer avec nous puis rester à l'écoute puis [continuer à suivre les activités du Port]. (Répondant A)

Il est souligné que les points d'ouverture tout comme les contraintes doivent alors être clairement définis pour gérer les attentes des parties prenantes en matière d'influence sur la conception et la planification du projet :

On va aller ouvrir des portes sur lesquelles on sait qu'on a de la marge de manœuvre. C'est important ça, parce que ce n'est pas vrai que les promoteurs de projet peuvent tout mettre à découvert, pour des raisons de modèles d'affaires, pour des raisons opérationnelles. Tu sais, il y a une raison pour laquelle il faut que [par exemple] une voie ferroviaire soit près de tel espace, sinon ça ne fonctionne pas. Mais ça, il faut être capable de l'expliquer. Tu sais, voici les affaires sur lesquelles on peut bouger, ou on ne peut pas bouger. Puis les gens, ils vont comprendre. Il faut expliquer. Il faut dire : non je ne veux pas changer parce que je ne veux pas changer ça, c'est juste que, ça ne tient plus. Puis, ceci étant dit, il faut aussi être capable de dire où il y a de la marge de manœuvre. (Répondant E)

Les rencontres ciblées sont également utilisées pour initier un dialogue avec des parties prenantes réfractaires à la réalisation du projet et les inviter à prendre part à la démarche de consultation :

On a rencontré en séances fermées (...) nos opposants les plus féroces. On ne s'est pas gênés. Donc, on leur a permis de lancer des roches sur notre projet. C'est ça l'idée, c'était de leur permettre de se défouler, mais après, on les a aussi entraînés dans nos ateliers. C'est comme : vous avez une opinion? Oui, bien on veut vous entendre, puis on veut que tout le monde vous entende. Ça fait qu'on va vous faire participer à nos ateliers avec nos partenaires, avec nos parties prenantes. Ça, ils ont bien apprécié. (Répondant A)

Il est soulevé que les opportunités de dialogue entre groupes opposés favorisent le développement d'une compréhension mutuelle :

Ces perceptions-là (...) qu'il y a les méchants promoteurs, puis les méchants citoyens... Ça, c'est généralement quand tu ne t'es jamais parlé. À un moment donné, quand tu mets les gens autour de la table, bien ça se nuance, tu sais. (...) Si les gens restent dans leur position d'une perception de ce que l'autre va penser ou faire ou que son objectif c'est qu'il n'y ait

pas de projet, bien c'est dur de se rapprocher puis de se parler. Mais à partir du moment où tu vas essayer, généralement les promoteurs vont dire : « Bien, écoute, il y en a des plus difficiles, mais ce n'est pas vrai que personne ne veut qu'il y ait plus de projets de développement. » Les gens veulent que les projets se fassent de façon responsable, et qu'ils soient faits dans le respect de l'environnement, dans le respect des collectivités, puis les retombées économiques ce n'est pas un argument suffisant maintenant. (Répondant E)

Si l'équipe de projet est toujours soutenue par l'agence de relations publiques, la prise de contact avec les parties prenantes et la gestion des rencontres sont effectuées à l'interne :

Je dirais, tu sais, quand on a une firme externe qui nous accompagne, ils nous aident, ils nous dirigent, ils nous conseillent, mais c'est important ensuite que la réalisation de ça soit incarnée à l'interne. Ne pas donner l'impression que c'est « *drivé* » par une firme qui est autre que le Port. Donc toutes les invitations aux parties prenantes, le *booking* des rencontres et tout ça, ça se faisait tout à l'interne. Donc c'était très personnalisé. (...) Je pense aussi que ça commet les gens, ça nous rend imputables, et ça nous met clairement sur la ligne de front. (Répondant C)

Après chaque rencontre, des fiches sont aussi complétées afin de documenter les échanges et d'effectuer les suivis nécessaires. La sélection des intervenants présents lors des rencontres ciblées est déterminée en fonction du type d'interlocuteur rencontré et des expertises des membres de l'équipe :

Bien, tout dépendant de qui on rencontrait, si ça allait être éminemment technique ou si ça allait être plus politique, on choisissait l'intervenant avec qui [le gestionnaire de projet] allait présenter. (...) On avait une approche matricielle pour composer l'équipe. (Répondant A)

Un membre de l'équipe spécialisé en communication est aussi généralement présent pour assurer la facilitation des rencontres. Les intervenants présents sont par ailleurs des individus qui détiennent un pouvoir décisionnel et qui occupent des postes stratégiques dans l'organisation. Cette approche est retenue pour démontrer la

crédibilité de la démarche et assurer la prise en compte des points soulevés par les parties prenantes dans la conduite du projet :

Pour nous, c'était très important que la population puis les parties prenantes sachent qu'elles parlent vraiment aux gens qui ont les deux mains dans le projet puis qui ont vraiment une capacité à moduler le projet, à le modifier ou à y apporter des nuances en fonction de ce qu'ils entendent. (Répondant G)

Puis moi, je pense que ce que ça a démontré, c'était l'engagement de l'organisation que c'était sérieux ces efforts-là, puis qu'ils souhaitent être présents dans la région. (Répondant E)

Il est néanmoins souligné que l'adoption d'une telle approche est conditionnelle aux capacités interpersonnelles des gestionnaires :

Oui, bien, [avoir sur le terrain les preneurs de décisions], c'est hyper important, mais ce n'est pas toujours possible. Puis je pense, ça dépend aussi du niveau de connaissance des ressources, puis ça dépend des habiletés interrelationnelles des gens. [Le gestionnaire de projet], tu sais, honnêtement, on n'aurait pas pu demander un meilleur représentant pour le Port parce qu'il est hyper crédible, il est accessible, il dit les choses, puis il ne se défile pas, mais c'est quelqu'un qui a une grande habileté à établir un sentiment de confiance auprès des gens, puis il est capable de prendre les commentaires. (Répondant E)

[Le gestionnaire de projet], il est calme, il n'y a pas une question qui lui fait peur, il répond à toutes les questions du mieux qu'il peut, puis c'est un gars de gros bon sens. (...) À un moment donné, des gens qui se plaignent indûment, bien on est capables de dire : « Là, monsieur X, ce n'est pas raisonnable. Je veux dire, nous là, si on veut un bon dialogue, il faut dire les vraies affaires, je ne pense pas que vous me dites les vraies affaires. » (...) Moi, si je n'avais pas eu un [gestionnaire de projet] aussi ouvert, aussi articulé et aussi bon communicateur... Je ne sais pas si on aurait eu le même succès. [Les gens des communications] ne peuvent pas parler des fins menus détails, de ça va être quoi la construction, les impacts, tu sais, les nuisances. [Ils peuvent] en parler à haut niveau, mais le *drill down*, c'est [le gestionnaire de projet] qui peut faire ça. C'était un grand atout, et il a été immensément disponible. (Répondant C)

Dans un deuxième temps, en décembre 2014, une activité de type portes ouvertes combinée à une séance d'information publique est organisée à Contrecoeur sous la gouverne de l'APM. Sur place, des stations thématiques sont aménagées et des représentants de l'APM sont présents aux différents kiosques pour échanger avec les participants. Répondant G résume l'esprit de la démarche :

Venez rencontrer l'équipe de projet, la vraie équipe de projet, là... Venez leur poser toutes vos questions, venez voir les croquis, on va vous expliquer tout ce qui se passe. Venez jaser, dans le fond, avec l'équipe du Port qui est en train de « *designer* » ce projet-là.

Une présentation publique du projet a aussi lieu lors de l'évènement, suivi d'une période de questions où les citoyens sont invités à prendre le micro pour s'exprimer. Ce type d'activité hybride est jugé pertinent pour répondre aux besoins et aux attentes variés des parties prenantes communautaires :

Le volet de l'accessibilité, le volet de l'inclusion, c'est super important. Il y a des gens qui ne prendront jamais le micro pour aller poser leur question, puis il y a des gens qui veulent absolument qu'ils puissent prendre le micro parce qu'ils veulent se faire entendre, ils souhaitent avoir cette voix-là. Fait qu'il faut trouver des façons qui sont le plus adaptées puis qui sont constructives aussi. (Répondant E)

L'organisation de cette activité est par ailleurs perçue comme essentielle pour établir des relations positives avec les communautés locales et humaniser l'APM :

Pour nous, c'était important que le Port se présente à la population. Donc, ce premier contact-là était important. Et c'était important aussi de trouver une façon de [montrer que] c'est une organisation, mais que c'est des gens avec qui ils vont faire affaire. Puis c'est un peu le défi quand il y a des grandes corporations. Dans ce cas-ci, c'est une agence fédérale. Alors, tu sais, ça a l'air encore plus loin dans la perspective des gens. (Répondant E)

Il est soutenu que la présence sur place des membres de l'équipe directement impliqués dans la gestion des différents volets du projet est une dimension clé pour assurer la pertinence de l'activité et soutenir la création de liens avec le milieu :

Je pense que c'est une activité qui avait été appréciée aussi parce que c'était [les membres de l'équipe] qui étaient là. Puis les gens qui étaient à cette rencontre-là, c'est les gens qui ont été là après aussi. C'est important aussi. Puis, tu sais, [les membres de l'équipe], ils ont des grandes responsabilités dans cette organisation-là. Bien, ils étaient là, puis ils étaient disponibles. Tu sais, ils ne se sont jamais défilés malgré leurs horaires. On a trouvé toujours des façons. Bien ça, c'est important. Puis si on parle de mettre en place un dialogue, ça prend une continuité. (Répondant E)

Je pense que l'expertise des gens, puis d'avoir les bonnes personnes, les vraies bonnes personnes qui travaillent sur le projet, c'est un élément clé. Tu n'envoies pas une équipe de [communication] gérer une porte ouverte ou du monde qui sont plus ou moins proches du projet. Ça ne marchera pas. (...) Donc, d'avoir la vraie *gang* du projet, si on veut, ça fait un succès. Ça fonctionne bien, honnêtement, quand t'as la bonne *gang* de projet sur place, puis qu'ils passent les trois, quatre, cinq heures là, puis qu'ils se donnent, puis qu'ils sont prêts à répondre, déjà là, t'as fait 60% de la *job*. (Répondant G)

Il est rapporté que plus de 200 résidents de Contrecoeur et de Verchères prennent part à l'évènement (APM, 2015). La mobilisation des citoyens est dénotée comme étant un défi potentiel :

Dans le cas de Contrecoeur, ça a bien fonctionné, mais ce n'est pas toujours garanti que les gens vont venir à ta séance d'information. (...) C'est toujours un défi de mobiliser les gens pour quelque chose qui n'est pas dans leurs préoccupations courantes, qui n'est pas concret, qui n'arrivera pas demain. Il y a toujours, tu sais quand tu fais une démarche de consultation sur le terrain, un indicateur de succès, c'est le nombre de personnes que tu mobilises. Si tu fais l'exercice puis 10 personnes se mobilisent, ce n'est pas bon. Tu peux te vanter de l'avoir fait puis d'avoir été là puis tout ça, mais tu n'as pas parlé à ta communauté. Fait que dans ce cas-là, ça a assez bien fonctionné, mais c'est un défi constant. (Répondant C)

Ça prend des bons mécanismes pour inviter les gens, pour qu'ils soient au courant. Parce que si les gens ne sont pas au courant, bien là, tu ne remporteras pas grand succès. (Répondant G)

Pour convier les citoyens des municipalités de Contrecoeur et de Verchères à participer à l'activité, une invitation est transmise par la poste à près de 6000 foyers, en plus d'être relayée dans un journal local. L'équipe de projet sollicite également le soutien des parties prenantes rencontrées précédemment :

Pour nous aider à mobiliser les gens, on a travaillé étroitement avec la mairie et avec les groupes socio-économiques aussi. Et les gens des MRC. Alors on disait : « Pouvez-vous passer le mot pour mobiliser les gens? » Puis ça nous a bien réussi, parce qu'on est un peu des *outsiders*, tu sais, on est là, on a un terrain, il y a [un opérateur] qui est là, mais le visage du Port, il n'y en avait pas. Alors ça, ça nous a aidés énormément à mobiliser les gens. (Répondant C)

Pour l'équipe de projet, les échanges avec les communautés locales lors de la journée portes ouvertes contribuent ultimement à valider l'adéquation entre l'approche adoptée et les attentes des parties prenantes :

Les portes ouvertes, ce n'est pas la révolution, ce n'est pas une stratégie innovante tant que ça. Mais elles ont été décisives en ce sens qu'elles nous ont beaucoup rassurées sur l'enlèvement qu'on prenait. On voyait qu'on n'était pas dans le champ. Tu sais, là où on s'en allait avec le projet, on n'était pas trop loin de ce que la population était prête à accepter, puis souhaitait voir. (Répondant G)

Durant cette période, une section spécifique sur le site web de l'APM est aussi créée afin de diffuser les informations relatives au projet (APM, 2017a). Au terme de cette première vague de consultation, l'APM constate que la majorité des parties prenantes rencontrées se sont montrées favorables au projet, notamment en raison des retombées économiques pour les communautés (APM, 2015). Cette démarche permet également de recenser les préoccupations variées des parties prenantes à l'égard du projet, incluant

ses effets sur les milieux naturel, humain et agricole (APM, 2015). Les informations partagées à cette étape sont prises en considération pour guider la conception et la planification du projet :

Au-delà de l'expérience qu'on a acquise en rencontrant les différentes parties prenantes puis en essayant de bien positionner notre projet puis faire valoir les éléments qui pouvaient être cohérents avec leurs objectifs à eux, ça nous a permis nous aussi de mieux définir notre projet. À chaque fois, on s'est nourri de leurs commentaires. Honnêtement, c'était une route bidirectionnelle. Parce que je n'étais pas là pour livrer une présentation, mais j'étais là d'abord et avant tout pour écouter. (Répondant A)

En novembre 2015, l'APM s'engage dans le processus formel de l'ACÉE en soumettant une Description de projet (APM, 2015). Cette étape est exigée afin de déterminer si le projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur doit faire l'objet d'une évaluation environnementale en vertu de la LCÉE 2012 (APM, 2017a). Pour guider cette décision, l'ACÉE amorce le 3 décembre 2015 une période de consultation de 20 jours pour permettre au public de transmettre par écrit des commentaires sur le projet et ses effets potentiels sur l'environnement (ACÉE, 2015). En date du 15 janvier 2016, l'ACÉE rend publique sa décision voulant qu'une évaluation environnementale fédérale est effectivement requise préalablement à l'autorisation du projet (ACÉE, 2016b). Suite à la publication d'une version provisoire des lignes directrices de l'ÉIE, l'ACÉE entame une période de consultation de 30 jours pour permettre au public de formuler des commentaires concernant les composantes de l'environnement susceptibles d'être affectées par la réalisation du projet et les éléments à étudier lors de l'évaluation environnementale (ACÉE, 2016). En mars 2016, une version définitive des lignes directrices décrivant les exigences en matière de renseignements pour la préparation de l'ÉIE est émise par l'ACÉE à l'intention de l'APM (ACÉE, 2016a).

La démarche de consultation des parties prenantes communautaires initiée par l'APM est poursuivie dans le cadre de la réalisation de l'ÉIE. En octobre 2016, la firme d'ingénierie mandatée par l'APM pour assurer la préparation de l'ÉIE mène des consultations ciblées auprès de quatre catégories de parties prenantes, à savoir des citoyens, des organismes environnementaux, des organismes socio-économiques et des administrations publiques (APM, 2017a). Ces entretiens ont notamment pour objectifs de définir les enjeux, les préoccupations et les attentes à considérer dans la conception du projet, de collecter des données concernant la zone d'étude et de prendre connaissance des suggestions des parties prenantes au sujet des prochaines étapes de consultation. Un guide d'entrevue est préparé pour encadrer les échanges. Les rencontres semi-dirigées débutent par une présentation sommaire du projet, puis des questions ouvertes sont adressées aux participants afin de cerner leurs perceptions du projet. Les parties prenantes sont également invitées à discuter des enjeux anticipés, des données pouvant contribuer à enrichir l'analyse des impacts du projet et de leurs perspectives à l'égard des activités d'engagement à mettre en place (APM, 2017c). Au total, dix rencontres sont réalisées. Les commentaires collectés dans le cadre de ces entretiens sont par la suite colligés et intégrés à l'étude d'impact. Il est rapporté que les parties prenantes rencontrées ont fait part de leur satisfaction à l'égard du processus de consultation et du fait d'avoir été consultées à ce stade de la planification du projet (APM, 2017a). De novembre 2016 à juin 2017, des consultations ciblées additionnelles sont aussi effectuées par l'APM et la firme d'ingénierie pour discuter d'enjeux précis avec certains intervenants. Sous la forme de rencontres, de communications téléphoniques et d'échange de courriels, ces interactions permettent de tenir à jour les parties prenantes clés sur l'avancement du processus de consultation et de recueillir des informations complémentaires pour l'accomplissement de l'ÉIE (APM, 2017a).

En mars 2017, une journée d'ateliers thématiques est organisée par l'APM à Contrecoeur pour mettre à contribution les connaissances du milieu des acteurs clés en vue d'alimenter l'étude d'impact (APM, 2017a). Des invitations sont transmises à des

représentants provenant des milieux municipal, environnemental, économique, agricole ainsi que de la chaîne logistique. Au total, 42 personnes répondent à l'appel. Après une présentation du projet et des travaux réalisés en lien avec l'ÉIE, les participants prennent part à trois ateliers d'une heure portant sur l'une des cinq thématiques préalablement définies, à savoir la circulation routière et ferroviaire, l'environnement aquatique et terrestre, le transport maritime, les retombées économiques et le milieu humain. Lors des ateliers, les études effectuées relatives à la thématique sont présentées, puis les participants sont encouragés à s'exprimer sur le sujet. L'activité vise à miser sur l'intelligence collective pour améliorer la gestion des impacts du projet et la prise de décision :

Quand on a fait les ateliers sur les études d'impacts, là, on l'a fait sous forme de tables de discussion (...). Le Port a comme partagé des résultats préliminaires d'études avec des mesures d'atténuation potentielles et tout, en disant : « Bien, on a cette base-là. Est-ce qu'il y a des affaires qu'on oublie? Est-ce qu'il y a des choses qu'on pourrait faire qu'on n'a pas anticipées là-dedans? » Puis, il y a vraiment eu des suggestions qui ont été intéressantes. (Répondant E)

Les ateliers, on était vraiment à la recherche de solutions. On a vraiment abordé ça dans un esprit d'ouverture et de collaboration. On est arrivés avec des petits ateliers, des tables, puis chacun travaillait : « Okay, bien, on va faire un inventaire de ce qui a été dit en termes d'enjeux sur cette table-là, puis après ça, on va essayer de trouver les solutions pour chacun de ces éléments-là pour soit atténuer le risque ou réduire les externalités négatives (...) ». (Répondant A)

Une présentation en plénière des principaux éléments soulevés relatifs aux cinq thématiques conclut la journée :

Puis après, bien, il y a quelqu'un en avant, un modérateur qui va faire une session de *brainstorming* et nous sortir tous les enjeux au complet. Et nous, c'est comme une liste, une liste d'épicerie qu'on a insérée dans notre étude d'impacts sur tous les enjeux, et on a répondu à chacun des items. (...)

Donc en une session d'une journée, on a pu sortir la plupart des gros enjeux : communautés, groupes environnementaux, partenaires. (Répondant B)

Ce mécanisme d'engagement est jugé intéressant en raison de sa capacité à approfondir les réflexions et à favoriser des échanges constructifs, notamment avec des groupes opposés au projet :

J'ai beaucoup aimé les ateliers thématiques, parce que là, on est en petits groupes (...) puis on prenait un sujet en particulier. Alors là, il y avait des échanges qui étaient très constructifs, puis on était en mesure de rentrer un peu plus dans le sujet. (Répondant F)

[Si c'était à refaire], je ferais plus d'ateliers thématiques. Ça concernait des groupes plus de pression, (...) des groupes qui ne veulent pas nécessairement un port [à Contrecœur]. Et là, on s'assoit à la table et on discute et on va dans la technique jusqu'où on peut aller, on va dans la technique. Et bien, en fait, quand on a fait l'atelier thématique les gens sont sortis en disant : « Oui, je ne l'avais pas vu comme ça », donc ça, pour nous, c'est un gain, c'est un gain majeur. (Répondant B)

Un formulaire de rétroaction est distribué aux participants à la suite des ateliers thématiques. Une forte majorité se dit alors satisfaite du format de l'activité, de la clarté de l'information diffusée, des réponses obtenues lors de l'activité et de la possibilité d'exprimer ses commentaires et ses préoccupations (APM, 2017c).

En mai 2017, l'APM organise deux autres journées portes ouvertes à Contrecœur et à Verchères. Près de 6000 invitations sont transmises par la poste aux résidents et aux commerces de ces municipalités, en plus d'être envoyées aux groupes ayant participé aux ateliers thématiques. L'invitation est également diffusée dans les journaux locaux. Ces portes ouvertes ont pour objectifs de mettre à jour les citoyens sur l'avancement du projet et de l'étude d'impact en cours ainsi que de recenser les commentaires et les préoccupations des populations locales à ce stade en vue de les intégrer à l'ÉIE (APM, 2017a).

Sur place, six stations thématiques sont aménagées. Les participants sont invités à discuter avec les représentants de l'APM et de la firme d'ingénierie répartis aux diverses stations en fonction de leurs intérêts :

Donc, on avait des grands panneaux, puis on avait divisé la porte ouverte en thématiques. Ça, c'est agréable parce que les gens peuvent aller dans les zones avec les sujets qui les intéressent, au lieu d'être obligés de se taper toute la séquence au complet. Donc si t'es intéressé à l'environnement, tu t'en allais dans la section environnement, si t'es intéressé à la faune, bien tu as la faune. Fait que, on avait quand même bien divisé nos sections. (Répondant G)

Ce format est retenu par l'équipe de projet pour favoriser le dialogue en face à face :

Bien, les portes ouvertes, on ouvrait très grand, puis en fait il n'y avait aucune contrainte à qui allait participer à l'activité. C'est une activité qui avait un élément bidirectionnel (...). La deuxième porte ouverte, on l'a vraiment faite en thématiques avec des tables avec des experts, puis là, ce qu'on demandait aux gens, c'est de véritablement engager les gens aux différentes tables pour poser la question sur la qualité de vie (...) ou l'environnement ou l'économie. (Répondant A)

Il est souligné que la pertinence d'une telle approche repose nécessairement sur la transparence et les motivations de l'équipe de projet :

Tu sais, il faut que l'équipe soit prête à répondre aux questions, puis quand ils ne le savent pas la réponse, bien dire qu'ils ne le savent pas. Fait que ça prend quand même un niveau de transparence élevé quand tu fais une démarche comme ça. Parce que tu ne peux pas faire une démarche comme ça pour pouvoir dire que tu l'as fait, là... Il faut vraiment que tu le fasses parce que tu veux prendre le vrai pouls puis après ça, s'il faut que t'ajustes ton projet, tu l'ajustes. (Répondant G)

Certaines questions posées lors des activités requièrent par ailleurs d'effectuer des suivis personnalisés :

Dans certains cas, les gens nous ont posé des questions qu'on a répondues [en envoyant] des réponses par écrit. C'est comme : « Qu'est-ce que ça va avoir l'air chez nous? J'habite à telle adresse, vous voyez, j'habite sur le bord du fleuve, vous voyez, qu'est-ce que ça veut dire pour moi? Montrez-moi ce que ça veut dire. » Puis on a pris contact avec le monsieur, on est allé chez eux, on est allé prendre des photos puis après ça, on est venu utiliser une méthode d'infographie pour vraiment lui superposer... Avant, après, tu sais. (...) Ça fait que ça, ça a aidé. (Répondant A)

Au total, 213 personnes participent à ces deux événements. Les participants sont également invités à remplir un formulaire de rétroaction à la fin de l'activité. Les résultats du sondage de satisfaction permettent de constater que le format et le contenu de l'activité sont fortement appréciés parmi les répondants (APM, 2017c). Les préoccupations environnementales et socio-économiques mises de l'avant par les parties prenantes dans le cadre de la préparation de l'ÉIE sont mobilisées pour orienter l'exercice d'évaluation des impacts et la sélection des mesures d'atténuation. Les activités de consultation offrent également aux participants des opportunités pour formuler des recommandations, lesquelles guident la planification du projet. Cette démarche permet entre autres d'explicitier les attentes des parties prenantes quant à leur implication pour les étapes ultérieures du projet.

D'octobre 2016 à juin 2017, l'APM entreprend aussi en parallèle une démarche d'information et de consultation auprès de groupes autochtones concernés par la réalisation du projet (APM, 2017a). Les lignes directrices pour la préparation de l'ÉIE spécifient que les peuples autochtones doivent être consultés dans un processus distinct de celui des autres parties prenantes (ACÉE, 2016a). L'APM établit les premiers contacts auprès des groupes autochtones par écrit pour confirmer la réalisation d'une évaluation environnementale et pour proposer la tenue de rencontres auprès de chacun des groupes en vue de discuter du projet et de leurs préoccupations. Les groupes autochtones joints sont appelés à spécifier la façon dont ils souhaitent être consultés et à désigner les représentants de la communauté pour cette démarche. N'ayant reçu

aucune demande de consultation impliquant l'ensemble des membres des communautés autochtones, des rencontres sont organisées par l'APM avec les représentants désignés par les conseils de bande (APM, 2017a). Deux groupes autochtones sont ainsi rencontrés à deux reprises entre janvier et avril 2017. Les premières rencontres débutent par une présentation du projet, suivi d'une période de discussion où les représentants peuvent exprimer leurs questions et leurs préoccupations. Les secondes rencontres permettent d'approfondir la présentation du projet et d'aborder des enjeux plus pointus. Une visite du site du projet est également effectuée pour un groupe autochtone en ayant fait la demande. En avril 2017, un autre groupe autochtone est rencontré à une occasion. Cette rencontre débute par une présentation exhaustive du projet, suite à laquelle des enjeux précis sont examinés. Pour faire suite aux rencontres, des échanges téléphoniques et par courriels servent pour effectuer les suivis requis. La démarche de consultation des groupes autochtones permet de cerner les préoccupations des Premières nations et de recueillir leurs commentaires et leurs recommandations à l'égard du projet. Ce dialogue permet également de prendre acte des attentes des groupes autochtones en matière d'implication dans la réalisation du projet (APM, 2017a).

Déposée en septembre 2017, l'étude d'impact environnemental produite par l'APM est rendue publique par l'ACÉE le 18 janvier 2018 (APM, 2018). L'ÉIE présente une analyse approfondie des effets potentiels du projet sur les composantes physiques, biologiques et humaines de l'environnement (APM, 2017a). S'appuyant sur des inventaires de terrain ainsi que sur les connaissances développées à travers la démarche de consultation des parties prenantes, des mesures d'atténuation des impacts négatifs et des moyens permettant de maximiser les effets positifs du projet sont proposés pour favoriser l'intégration du projet à son milieu d'insertion (APM, 2017a). L'ÉIE fait état par ailleurs des préoccupations, des enjeux et des recommandations soulevés par les parties prenantes tout au long du processus et documente de quelles façons ils ont été

intégrés dans l'élaboration du projet. Ce volet est jugé important pour démontrer la légitimité de la démarche de consultation :

Puis dans l'étude d'impacts, on le voit vraiment, tu sais, telle affaire, comment ça s'est manifesté, puis on a fait des liens (...). C'était important pour nous, puis, tu sais, avec la firme de génie, c'était important que les gens voient, comprennent : « Ça, ça me préoccupe, puis qu'est-ce que vous en avez fait? Si vous n'avez rien fait avec, pourquoi? Vous avez fait quelque chose? Expliquez en quoi ça a fait quelque chose. » Ça, c'est hyper important. Qu'on ait fait ou pas quelque chose avec, il faut être capable de donner une rétroaction. (Répondant E)

Le 1er février 2018, suite à la publication de l'ÉIE, l'APM convie les représentants des médias à un *briefing* technique pour mettre en relief les résultats de l'étude d'impacts. Après avoir passé plusieurs années sur le terrain à l'échelle locale et régionale, cette approche est privilégiée pour présenter le projet à un plus grand public :

On était rendu là et on était sur du terrain solide à ce moment-là, donc on a convié la presse (...) pour faire un *briefing* technique de notre étude d'impact environnemental. Alors là, donc tu sais d'un point de vue communicationnel, je dirais que c'est devenu beaucoup plus sur la place publique il y a deux ans, à peu près. Sans se défilier, on a vraiment fait un *briefing* technique. (...) On a nommé les enjeux environnementaux qui étaient touchés par le projet, on a donné le *top line* de nos mesures de mitigation, tout a été adressé. On voulait qu'ils aient un bon topo pour nous suivre après. Et pour sortir les faits saillants de l'étude d'impacts qui faisait 7000 pages! Puis c'est à ce moment-là qu'on est plus dans le domaine public avec le projet. (Répondant C)

Fait qu'on a vraiment commencé sur le terrain de façon peu connue du grand public. (...) On a quand même eu raison d'attendre parce que quand on est sorti publiquement, bien, évidemment, il n'y avait pas aucun acteur régional ou local qui n'était pas au courant dans les fins détails de notre projet. (Répondant G)

Une fois l'ÉIE dévoilée, le comité technique d'évaluation environnementale de l'ACÉE amorce l'examen du projet (ACÉE, 2018a). Simultanément, l'ACÉE annonce

la tenue d'une consultation publique portant sur l'ÉIE du 18 janvier au 9 mars 2018. Durant cette période, le public et les groupes autochtones sont invités à soumettre par écrit leurs questions et commentaires portant sur les effets potentiels du projet sur l'environnement et sur les mesures proposées dans l'ÉIE pour prévenir ou atténuer ces effets. L'ACÉE encadre également la tenue d'une session portes ouvertes le 27 février 2018, suivi de deux séances publiques les 28 février et 1^{er} mars 2018. Les séances publiques ont comme objectifs premiers de permettre au public de faire part de leurs questions et commentaires à propos de l'ÉIE ainsi que d'entendre les préoccupations des autres intervenants et les réponses des représentants du comité technique relativement à l'évaluation environnementale du projet et à l'analyse technique de l'ÉIE (ACÉE, 2018b). Le déroulement de ces séances est encadré par un modérateur responsable d'assurer le respect des règles de participation de l'ACÉE et de favoriser une communication adéquate entre les participants, les représentants du comité technique et le promoteur. L'ACÉE s'était engagé à ce chapitre à sélectionner un modérateur crédible et neutre (ACÉE, 2017).

Il est estimé qu'entre 200 et 300 personnes assistent aux consultations de l'ACÉE. Selon un représentant de l'APM, les consultations publiques menées par l'ACÉE démontrent alors que les préoccupations des citoyens ont été ciblées adéquatement :

Les questions posées portaient sur des thèmes discutés au cours des dernières années lorsque nous étions sur le terrain. Pour nous, c'est positif, cela signifie que nous avons identifié les bonnes préoccupations dans notre étude d'impact. (Charland, 2018, 2 mars, s. p.)

Ces activités sont l'occasion pour l'équipe de projet de constater que les efforts fournis préalablement pour établir des liens avec les parties prenantes ont porté fruit :

Ils nous ont revus à multiples reprises. Si bien que quand on est arrivés aux consultations publiques de l'Agence, il n'y a pas une personne qui est allée au micro qu'on ne connaissait pas. (...) Moi, c'était ma première

expérience. J'avais [ma collègue] à côté de moi, puis elle m'a dit : « Je n'ai jamais vu ça, des audiences publiques comme ça. » On ne prend rien pour acquis, mais pour moi, concrètement, je me suis dit : mon Dieu, c'est clair que ça a été payant d'avoir été sur le terrain depuis 2014. Tu sais, des fois c'est facile de s'approprier un succès à cause de tel, tel, tel geste, mais là, j'étais en arrière puis je me disais : mon Dieu, on ne se fait pas rosser, on ne se fait pas malmener! Parce que tout avait été désamorcé avant. Les gens (...) qui sont allés au micro, on leur a parlé à multiples reprises. Il n'y avait aucune balle qui arrivait du champ gauche, aucune. (Répondant C)

À un moment donné, juste à titre d'anecdote, (...) la dernière consultation publique, qui était sous l'égide de l'Agence canadienne, il y avait trois jours. La première journée, encore une fois, c'était des kiosques et on répondait aux questions comme ça, ad hoc, et les gens qui venaient nous voir nous ont dit : « Arrêtez de nous présenter votre projet, on est tannés... Faites-le, votre projet, là. Voulez-vous qu'on vous l'explique le projet? On va vous l'expliquer! » Les gens ont dit : « On est tannés de vous voir! Faites-le, le projet! » (Répondant B)

Je ne dirais pas que c'est fini, parce que le permis, on ne l'a pas encore, mais on est très avancé dans notre processus, après avoir déposé puis avoir passé à travers toutes les étapes de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale pour les projets fédéraux. (...) Habituellement, le jalon qui est un jalon très important, c'est celui des audiences publiques, jalon qu'on a passé à travers. Au terme de l'exercice, les gens de l'Agence canadienne (...) ils nous ont dit : « on vient d'assister à un *masterclass* sur comment on construit l'appui ». (Répondant A)

Durant la période de consultation, 92 mémoires sont aussi soumis à l'ACÉE, parmi lesquels 86 sont en faveur du projet. La valeur d'entreprendre une démarche de consultation en amont des exigences légales est reconnue par plusieurs répondants :

Plus l'effort est amont, en fait, plus les gens connaissent le projet, puis plus ils vont communiquer avec nous, parce qu'on a eu des communications quand même importantes après, de la rétroaction aussi, puis ça vient que ça tisse des liens. Ça n'enlève pas tous les enjeux ou les préoccupations des gens, il y a des gens qui vont rester préoccupés, il y a des gens qui ne veulent pas le projet parce qu'ils ont des convictions qu'on ne changera jamais, puis on n'est pas là pour changer les convictions des gens. Mais en général, l'effort est récompensé, ça, c'est sur et certain. (...) C'est un cliché

là, mais il faut travailler en amont, et très longtemps en amont. On sous-estime le temps. Plus on raccourcit ce temps-là, c'est contreproductif. On se fait rattraper au tournant. (Répondant B)

Je pense que ça a été très payant de faire ça. Très payant. Puis, je ne sais pas, si on n'avait pas fait tout ce travail-là avant les audiences publiques, c'est clair que ça ne se serait pas passé aussi bien. C'est clair pour moi. (...) Des fois on n'a pas ce luxe-là, du temps, devant soi. Il y a peut-être d'autres situations où tu n'as pas ce temps-là devant toi, mais il faut essayer d'en faire. (...) Je pense que ce qu'on a fait sur le terrain, ça va devenir un peu une référence pour nous, parce que ça a bien fonctionné. (Répondant C)

Dans le cas de ce projet-là, il y a eu beaucoup de communication, beaucoup d'efforts. Quand il a y des préoccupations qui ont été soulevées, elles ont été traitées du mieux qu'on pouvait le faire. Il y a vraiment cette volonté-là [de l'APM]. Ce qui fait que, tu sais, on n'a pas eu de gros enjeu. Il y a des gens qui ont été inquiets, des gens qui ont été préoccupés, mais ils ont été bien considérés. Tu sais, je pense que même si le projet les préoccupe, j'ai un peu le sentiment, je ne pense pas qu'ils iraient jusqu'à dire que le Port n'a pas été responsable dans son approche, et tout. Ce volet-là a été pris en compte. Ç'a été pris en compte, puis assez tôt. Pour que les gens aient le temps de cheminer à travers ça aussi, de voir venir les choses. (Répondant G)

La sincérité animant les efforts de l'équipe de projet est également relevée comme étant une dimension ayant contribué à la qualité du processus d'engagement de l'APM :

La sincérité, je la distingue peut-être un petit peu de la transparence. La transparence, c'est vraiment de communiquer les informations telles qu'elles sont, puis de bien répondre aux questions, tel que la réalité le veut. Mais la sincérité dans la démarche... La sincérité, tant qu'à moi, c'est plus humain. C'est d'avoir une équipe de projet qui sincèrement a le goût d'être là à la porte ouverte, puis qui a sincèrement envie d'entendre ce que les 40 parties prenantes qu'on a rencontrées une après l'autre vont nous dire. Puis souvent, tu sais, c'est comme dans n'importe quel projet, c'est les mêmes enjeux qui reviennent une fois, puis l'autre, puis... Fait qu'il faut que ça te tente, là, il faut que tu sois sincère dans ton approche, parce que sinon, ça paraît. (Répondant G)

Il est néanmoins souligné que la conduite d'une telle démarche, en plus des autres responsabilités, requiert un niveau élevé de rigueur de la part des membres de l'équipe de projet :

Puis je dirais, la rigueur dans la réalisation du plan de match [a fait la différence]. On ne lâche pas, on s'est dit qu'on le ferait. Tu sais, c'est beaucoup de travail. Les deux fois, sur le terrain, faire toute cette ronde-là de consultations. Mais, on le fait, puis on se retousse les manches, puis on va de l'avant. Fait que, tu sais, l'espèce de rigueur, de se dire : okay, on le fait le processus de [communication] puis d'acceptabilité sociale d'un bout à l'autre, puis pas à moitié. Parce qu'on a d'autres projets au Port de Montréal. (...) Ce n'était pas une équipe dédiée à l'époque, fait que, tu sais, on a 26 km de berges là, avec cinq terminaux à conteneurs, puis on a bien d'autres enjeux. Fait que tout ce travail-là continue de se faire en parallèle. (Répondant G)

L'ACÉE fait parvenir à l'APM le 29 mai 2018 une première demande d'information visant à obtenir des renseignements supplémentaires pour permettre au comité fédéral d'évaluation environnementale de poursuivre l'examen du projet (ACÉE, 2018c). Cette demande d'information incorpore les questions et les commentaires du public, des groupes autochtones et des ministères experts. L'APM transmet ses réponses à la première série de questions de l'ACÉE le 2 mai 2019 (ACÉE, 2019). Dans une prochaine étape, un rapport d'évaluation environnementale sera préparé par l'ACÉE pour faire état de l'analyse effectuée en considérant l'avis des experts du comité technique, les connaissances traditionnelles autochtones ainsi que les commentaires du public recueillis dans la cadre du processus d'évaluation environnementale (ACÉE, 2017). Durant une période de 30 jours, le public sera alors invité à commenter par écrit la version provisoire du rapport et des conditions potentielles proposées. Une fois finalisé, le rapport d'évaluation environnemental sera soumis au ministère fédéral de l'Environnement et du Changement climatique pour informer la délivrance de l'avis de décision sur le projet (ACÉE, 2017).

Entre temps, l'organisation reconnaît l'importance d'entretenir les relations développées avec les parties prenantes. La continuité des interactions tout au long du projet est toutefois perçue par l'équipe de projet comme étant un défi :

Maintenir cette présence-là sur le terrain, tu sais, c'est un défi quand tu n'as pas nécessairement beaucoup plus à dire (...). Et c'est tellement facile de se faire attraper par le reste du boulot. Quand tu franchis des grands jalons, tu as toujours un « *humph* » puis tu dis : okay l'étude d'impact a été déposée, on a nos questions-réponses si on se fait interviewer, il faut gérer les médias. Après ça, tu as comme un... Mais dans cette période-là, il y a toujours un défi de ne pas trop baisser la garde. Je te dirais que présentement, on a baissé la garde un peu. Il faut revenir sur le terrain pour tenir les gens informés. Le vide se remplit, puis si tu ne le remplis pas, c'est quelqu'un d'autre qui va le faire. (...) Je te dirais que notre plus grand ennemi, présentement, c'est de devenir un peu complaisant du succès qu'on a eu jusqu'à maintenant. (Répondant C)

Puis ça, c'est, je te dirais, c'est peut-être l'envers de la médaille, c'est quand on consulte longtemps d'avance. Quand on commence très tôt, le défi, c'est de garder les gens engagés, informés, quand il n'y a pas eu d'avancement à un projet. On ne peut pas inventer l'information. (Répondant G)

Dans cette perspective, l'APM cherche à assurer une présence dans la communauté en participant à des événements et à des comités locaux ainsi que par l'intermédiaire de sa politique d'investissement communautaire :

Une façon qu'on utilise pour être présent dans le milieu sans y être vraiment, c'est qu'on a une politique d'investissement communautaire et depuis deux ans, on accorde plus d'investissements communautaires à Contrecoeur. Donc on est présent. Le logo du Port est présent, on est présent aux activités, donc on est de plus en plus en lien avec le milieu. (Répondant C)

Aussi, tout ce qui est investissement communautaire, d'essayer de s'impliquer davantage auprès d'organismes à Contrecoeur. Aussi, dans le cadre d'événements, si on peut soutenir l'événement. Alors, il y a quatre organismes qu'on a ciblés, qui correspondent aussi à notre politique d'investissement communautaire. (...) C'est une façon de faire des liens avec les communautés qui vont dépasser le cadre du projet. (...) On voit

que Contrecoeur, ça reste que c'est quand même une petite municipalité. Alors les gens se connaissent beaucoup, alors, les liens, c'est très important de créer ces liens-là. (Répondant F)

Dans l'éventualité où le projet reçoive les autorisations réglementaires nécessaires pour progresser, l'équipe de projet est aussi consciente que la phase de construction est susceptible d'entraîner de nouveaux enjeux en matière de cohabitation :

Ça ne veut pas dire qu'on n'aura pas de soucis. Tu sais, c'est aussi ça l'esprit du leadership ici, c'est qu'on ne prend rien pour acquis. Moi, je n'arrête pas de dire : okay, ça c'est ça, c'est une marque dans le temps, mais c'est sûr qu'au premier coup de pelle, ça va être moins drôle, il y a d'autres choses qui vont sortir. (Répondant C)

Quand on va tomber en phase de construction puis qu'il va y avoir des camions, puis de la poussière, puis du bruit, puis là, ça va devenir réalité. Fait qu'il va y avoir un *reality check* peut-être pour les parties prenantes puis la communauté locale, puis il va falloir être là, être présents, puis reprendre notre rythme d'information fréquent qu'on a déjà eu à une autre époque. Va falloir être vraiment très forts sur l'information proactive. Puis, être bien présents quand on va être en travaux. (Répondant G)

À ce chapitre, l'APM s'est engagée notamment à mettre en place un comité technique regroupant des représentants de l'organisation, des intervenants du milieu, des organismes locaux et des résidents pour faciliter le partage d'information et la prise en compte des enjeux de voisinage. Le plan de gestion environnementale et sociale développé dans le contexte de l'ÉIE (APM, 2017a) prévoit par ailleurs un ensemble de mesures complémentaires pour favoriser le maintien de relations positives entre l'APM et les communautés locales lors des prochaines phases du cycle de vie du projet.

4.3.4 Maîtrise de l'engagement des parties prenantes communautaires

La stratégie de l'APM visant à informer et à impliquer les parties prenantes dans le développement du projet pour favoriser son acceptabilité sociale constitue le fondement du processus d'engagement tout au long de son déploiement. Les ajustements apportés au plan initial sont principalement effectués au cas par cas, pour satisfaire les besoins et les demandes des parties prenantes :

D'abord, on les a rencontrés, mais aussi, on les gardait dans la *loop* de nos différentes activités, ça fait que ces gens-là aussi, ils prenaient le temps de nous réécrire puis de nous dire : « Bien, il se passe telle chose ou telle affaire ou on a des questions », tu sais. Il y a des gens qu'on a revus deux et trois fois. (Répondant A)

Une approche personnalisée est adoptée pour répondre aux questions reçues hors du cadre des activités d'engagement. Les plans sont également révisés à mesure que de nouveaux groupes de parties prenantes se manifestent en vue d'assurer l'inclusivité de la démarche. La performance du processus d'engagement des communautés lors de son exécution est évaluée par des moyens formel et informel. Notamment, des formulaires d'appréciation sont distribués aux participants lors des ateliers thématiques et des portes ouvertes dans le cadre de l'étude d'impact pour évaluer leur satisfaction à l'égard des activités. Pour le reste, l'équipe adopte principalement une approche informelle et intuitive, en étant attentive aux réactions et aux rétroactions des parties prenantes :

Puis moi, je pense que c'est en communiquant avec ton milieu, tu vas le savoir si ton opération est entrain de fonctionner. (...) Je pense que si tu veux savoir ton niveau d'efficacité, tu vas t'en rendre compte en communiquant avec ton monde, la réaction qu'ils ont au fur et à mesure que tu leur parles. Je pense que c'est la meilleure façon. C'est un peu itératif. En leur communiquant, tu vas voir si c'est bien, ce que tu leur communique. Puis ça, il faut que tu sois à l'écoute quand tu informes. (Répondant D)

La démarche d'engagement mis en place lors des phases de conception et de planification du projet ne fait pas cependant l'objet d'une évaluation a posteriori, bien que certains répondants reconnaissent l'utilité de cette pratique :

C'est peut-être un aspect qu'on ne fait pas de façon concrète, systématique. Bien, peut-être ce serait quelque chose qu'on peut faire. C'est peut-être quelque chose qu'on devrait faire pour avoir un peu de *feedback* puis voir après s'il y a des choses qu'on devrait améliorer. (Répondant B)

On ne l'a pas fait encore, mais avant de reprendre, il faut le faire ce *debriefing*-là, parce que ça ne se peut pas que ça ait été parfait. Et je pense que c'est bon de faire ce point-là maintenant, avant de donner un premier coup de pelle. (Répondant C)

4.3.5 Gouvernance

La démarche d'engagement mis en œuvre lors du projet s'inscrit dans un cadre organisationnel où la haute direction reconnaît l'importance de maintenir des relations positives avec les parties prenantes communautaires :

Donc cette ouverture sur la communauté, cette volonté de toujours prendre en compte nos parties prenantes dans nos projets de développement ou nos affaires courantes, s'est incarnée par la plus haute direction. (Répondant C)

Bien tu sais, nous on a la chance d'être dans une organisation qui a réellement la volonté de s'impliquer, que ce n'est pas un *boilerplate* puis on fait *check*. (...) On voit qu'il y a une réelle intention de bien communiquer avec la population. (Répondant D)

À l'échelle du projet, le soutien de la direction est jugé essentiel pour encourager un mode de gestion participatif et assurer une allocation de ressources adéquate :

Puis le défi, pour les organisations, c'est lorsque tu travailles pendant plusieurs années sur un projet, tu définis pourquoi tu fais ça, pourquoi tu mettrais ça là, et tout, (...) tout est cohérent là, alors tu sais, pourquoi je serais ouvert à une rétroaction extérieure de gens qui sont des non-experts

dans ce domaine-là... Tu sais, ça demande une ouverture. Puis ce n'est pas tout le monde qui a eu l'expérience de voir les bénéfices de cette ouverture-là. (Répondant E)

Alors, l'ouverture est très importante puis c'est d'avoir les ressources pour, tu sais, c'est important d'investir au même titre que dans d'autres secteurs. Alors souvent, peut-être certains groupes ou entreprises ont tendance à investir plus, tout ce qui est plus opérationnel et tout ça. Mais c'est important l'aspect communicationnel aussi des projets, et tout ça. Alors, ici, on est sensibles à ça. Alors, il y a des ressources qui ont été développées puis ça nous a permis justement d'être, je crois, en tout cas, on est sur la voie d'être un bon citoyen corporatif. (Répondant F)

Une attention est portée à la sensibilisation du personnel pour assurer une prise en compte des intérêts des communautés aux diverses interfaces de l'organisation. Dans le contexte de la planification du projet de Contrecoeur, une formation portant sur la participation publique est notamment complétée à cet effet par le personnel de direction :

Ça fait qu'on a formé les gens là-dedans, pas parce qu'on voulait qu'ils deviennent des promoteurs du projet, mais parce qu'à un moment donné, on allait leur demander à chacun de faire des compromis dans la façon dont ils gèrent les choses, dans la façon dont ils abordent des projets, puis de changer les lunettes avec lesquelles ils regardent nos activités. Puis ça, ça force les gens des opérations à revoir la façon dont ils font les choses, à développer des sensibilités qu'ils n'avaient pas hier ou qui vont évoluer dans le temps puis qui vont changer. (Répondant A)

Au final, l'adhésion de la direction à cette vision est considérée comme fondamentale pour soutenir le développement de l'acceptabilité sociale des activités de l'organisation :

Je pense que ce souhait-là, dans les projets de mettre de telles pratiques, doit venir de la direction. Du moins, ça prend un leadership, ça prend quelqu'un à la tête d'une organisation qui dit : c'est important nous ce qu'on veut laisser comme legs, de la façon dont on veut être perçu, c'est de cette façon-là. Si c'est porté seulement par un service, une équipe des

communications, ça va être excessivement difficile. Tu sais, ça va être à contrecourant et tout. Ça prend une volonté, vraiment, je pense, plus globale des organisations. (...) Il faut que dans les gestes, que dans les politiques ça s'exprime. Puis les gens vont y adhérer. Il faut vraiment que ça vienne d'en haut, puis que ça descende là. (Répondant E)

4.4 Discussion

Le cas de Contrecœur illustre comment une administration portuaire mobilise une approche inclusive de gestion des parties prenantes externes pour faire face à l'enjeu d'acceptabilité sociale inhérent aux grands projets d'infrastructure contemporains (Di Maddaloni et Davis, 2017). L'étude de cas permet de comprendre les étapes ayant mené au déploiement d'un programme d'engagement visant le développement de relations positives avec le milieu et l'intégration des préoccupations locales dans la conception et la planification du terminal. La pierre d'assise de cette démarche est la reconnaissance en amont par l'organisation que le soutien des communautés locales constituerait un facteur déterminant dans la réussite du projet d'expansion. Une discussion portant sur les dimensions clés du cas étudié au regard de l'acceptabilité sociale est à présent proposée. Trois axes d'analyse sont considérés, à savoir le processus d'engagement des communautés (4.4.1), l'équipe de projet responsable de sa gestion (4.4.2) et le contexte de gouvernance dans lequel il s'inscrit (4.4.3). La figure 4.4 offre un aperçu des dimensions clés regroupées sous chacun des trois axes. L'analyse de ces dimensions permet d'effectuer un retour sur la façon dont le processus d'engagement des communautés s'est déployé, sur les effets engendrés et sur les défis relevés par l'équipe de projet.

4.4.1 Processus d'engagement	4.4.2 Équipe de projet	4.4.3 Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> • Une implication en amont des parties prenantes communautaires • Un établissement de relations à l'échelle locale • Une mobilisation du savoir local pour éclairer la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vision partagée • Une responsabilisation de l'équipe de projet sur le terrain • Des compétences relationnelles et un leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Une volonté d'adopter des pratiques exemplaires et de créer des bénéfices locaux • Un soutien de la haute direction • Une préoccupation organisationnelle

Figure 4.4 : Aperçu des dimensions clés discutées en lien avec le processus d'engagement, l'équipe de projet et la gouvernance

4.4.1 Processus d'engagement des communautés

Une implication en amont des parties prenantes communautaires

Une première dimension distinctive du processus d'engagement déployé par l'APM concerne l'horizon temporel de l'implication des communautés. Les interactions auprès des parties prenantes communautaires se produisent tôt dans le processus d'élaboration du projet et sont amorcées de façon proactive. Au moment d'annoncer le projet aux acteurs locaux, plusieurs volets de la conception et de la planification demeurent ainsi à déterminer et le processus d'autorisation gouvernementale n'est pas entamé. Cette façon de faire se distingue du constat relayé par Di Maddaloni et Davis (2018) concernant la position passive, et réactive lorsque nécessaire, que les organisations tendent à adopter en matière de gestion des parties prenantes communautaires dans les grands projets d'infrastructure. Deux perspectives appuient l'importance de l'approche adoptée par l'APM pour la construction de l'acceptabilité sociale.

Premièrement, d'un point de vue relationnel, cette approche apparaît souhaitable pour cultiver un climat favorable aux échanges constructifs et au développement de la confiance. L'implication des parties prenantes à ce stade permet d'introduire le projet sans créer un sentiment de menace imminente qui pourrait diminuer la réceptivité de l'interlocuteur (Teo et Loosemore, 2017). En évitant l'adoption d'une approche précipitée, l'équipe de projet préserve le temps nécessaire aux parties rencontrées pour cheminer face aux idées proposées. Cette dimension est mise de l'avant par les répondants comme étant primordiale pour respecter le processus d'apprentissage et de réflexion des parties prenantes à l'endroit du projet. Les contacts proactifs démontrent la bienveillance de l'équipe et la considération accordée aux parties prenantes locales dans la poursuite du projet, alors que des contacts établis suite à l'émergence d'une controverse peuvent conduire à douter des motivations de l'organisation. Ces constats rejoignent les propos de Mease et al. (2018) qui dénotent qu'une approche proactive nourrit le développement de liens de confiance entre les parties.

Deuxièmement, la sollicitation proactive des points de vue des parties prenantes est cohérente avec la volonté de tenir compte des préoccupations et des préférences locales dans la conduite du projet. S'intéressant aux processus formels d'évaluation environnementale, Doelle et Sinclair (2007) remarquent que le moment où la participation du public est légalement requise intervient tardivement dans le processus de planification du projet, ce qui complexifie la modification des plans à ce stade. L'engagement des parties prenantes affectées tôt dans la phase de conception est à privilégier pour que les points de vue exprimés puissent véritablement exercer une influence sur l'orientation du projet, ce qui constitue une condition intrinsèque à la légitimité de la démarche et à la justice procédurale (Gross, 2007). Dans le cas de Contrecœur, les interactions en amont permettent dès lors de prendre acte des préoccupations locales pour guider la conception et la planification d'un projet en phase avec les attentes des communautés. Cette perspective est soutenue par Di Maddaloni et Davis (2017) qui concluent que l'inclusion en amont des parties prenantes

communautaires encourage l'élaboration d'un projet aligné avec les intérêts du milieu d'accueil.

L'implication des communautés alors que plusieurs éléments du projet ne sont pas définis sous-tend cependant que des questions formulées par les parties prenantes sont sans réponse à ce stade. Cette posture peut créer un inconfort pour les organisations qui habituellement considèrent que la crédibilité passe par une maîtrise de l'information et par la réduction de l'incertitude. Or, pour impliquer convenablement les parties prenantes, il ressort de l'étude de cas qu'il faut accepter que certains segments du projet demeurent des zones grises pour pouvoir intégrer les points de vue locaux à la réflexion et éviter ainsi d'être pris dans une chaîne de décisions difficilement renversables. Tout en reconnaissant que ce changement d'approche constitue un défi, il est avancé par plusieurs répondants que la présentation du projet sous sa forme préliminaire aux parties prenantes communautaires est nécessaire pour assurer l'authenticité et la légitimité de la démarche d'engagement. Considérant le stade prématuré du projet, une attention particulière est néanmoins portée à la gestion des attentes des parties prenantes rencontrées à l'égard de la concrétisation du projet. Cela est effectué par l'équipe de l'APM en développant un message qui présente la réalisation du projet comme étant conditionnelle à la conjonction de plusieurs facteurs de réussite. Ce positionnement apparaît important pour éviter de perturber le milieu outre mesure et pour préserver la crédibilité de l'organisation advenant une modification des plans initialement énoncés.

Un établissement de relations à l'échelle locale

La démarche formulée par l'équipe de l'APM pour consolider l'acceptabilité sociale du projet mise sur le développement de relations positives auprès des acteurs clés du milieu d'accueil. Les efforts de gestion des relations avec les parties prenantes sont focalisés dans un premier temps à l'échelle locale, avant que des initiatives soient

entreprises pour présenter le projet au grand public hors de la région ciblée. Deux volets de la stratégie d'engagement à Contrecœur soutiennent en particulier l'établissement de relations, à savoir la multiplication des contacts en personne et la disponibilité de l'équipe.

Il est dénoté que la plupart des mécanismes d'engagement mobilisés sous-tendent des contacts et un dialogue en personne entre les membres de l'équipe de projet et les parties prenantes. Une attention particulière est aussi accordée à la continuité en veillant à ce que le même personnel soit présent au fil des activités d'engagement. La valeur de cette approche est appuyée par la littérature qui suggère que les relations formées à travers le dialogue sont de meilleure qualité que celles établies par toute autre forme d'engagement (Mercer-Mapstone et al., 2017) et que la formation de relations intergroupes positives est liée au développement de la confiance et au soutien des activités de l'organisation (Lacey et al., 2017 ; Mercer-Mapstone et al., 2018a ; Moffat et Zhang, 2014). Les contacts en personne dans le cadre du projet à Contrecœur sont présentés comme importants pour humaniser l'organisation. Comme souligné par un répondant, ces interactions permettent de démontrer que derrière l'organisation se trouvent des individus qui se soucient des intérêts des communautés. Cette approche apparaît pertinente considérant que la confiance à l'endroit d'une organisation tend d'abord à se développer à un niveau interpersonnel (Batellier et Maillé, 2017 ; Dufour, 2012). Il est également soulevé que cette approche est adaptée au contexte de développement du projet, qui concerne une petite municipalité où plusieurs résidents se connaissent et valorisent les liens interpersonnels unissant la communauté.

En outre, tout au long de la démarche d'engagement, l'équipe de projet est accessible et se montre disponible pour répondre de façon personnalisée aux demandes des parties prenantes. La disponibilité de l'équipe hors du cadre des principales activités d'engagement initialement planifiées est jugée importante pour assurer la satisfaction des parties prenantes et appuyer la sincérité de la démarche. Di Maddaloni et Davis

(2018) soulignent à ce chapitre que la construction de relations auprès des communautés locales est déterminante à la performance des grands projets d'infrastructure et repose sur trois attributs, à savoir le temps, la disponibilité de l'équipe de projet et la cohérence des messages et des actions. Il est relevé par les répondants que l'approche adoptée requiert toutefois des efforts considérables de la part de l'équipe de projet liés à une présence soutenue sur le terrain et à une gestion au cas par cas.

Un autre pan intéressant de la stratégie adoptée par l'équipe de projet consiste à encourager le développement de relations positives auprès de bénévoles impliqués dans des groupes environnementaux. Cette approche fait écho aux travaux de Teo et Loosemore (2017), Hall et al. (2013) et Mease et al. (2018) qui suggèrent de porter une attention particulière aux leaders communautaires pour maximiser les retombées positives de la démarche d'engagement. La stratégie décrite consiste à travailler en collaboration avec ces parties pour qu'elles envisagent de soutenir le projet et de le présenter au reste de la communauté. Dans le contexte de Contrecœur, il est relevé que ces bénévoles sont aussi généralement des acteurs engagés dans leur communauté et respectés par leurs pairs. L'appui de ces intervenants peut aider à bâtir la crédibilité du projet et contribuer au développement de perceptions positives dans le reste de la communauté (Hall et al., 2013 ; Mease et al., 2018). Elle permet de surcroît à l'organisation d'obtenir des commentaires utiles pour moduler le projet en fonction des préférences de la communauté (Mease et al., 2018). Cette proposition est à considérer pour structurer concrètement les efforts à déployer sur le terrain pour rejoindre les communautés ciblées et créer un réseau de soutien autour du projet.

Le statut prioritaire attribué à la gestion des relations avec les voisins immédiats apparaît également pertinent. L'équipe tient à les rencontrer personnellement avant de présenter le projet au reste des résidents locaux et une approche personnalisée est maintenue pour répondre aux besoins de ces acteurs tout au long du processus. Ce

faisant, l'équipe reconnaît la situation particulière de cette catégorie de parties prenantes et porte une attention aux enjeux spécifiques de celle-ci, qui sont susceptibles d'être différents de ceux des autres résidents en raison de leur proximité au site. La priorisation des relations avec les voisins est justifiée pour assumer la responsabilité morale de l'organisation de tenir compte des individus dont elle vient perturber le milieu de vie : « notre impact va être le plus important pour eux », souligne en ce sens un répondant. Ces interactions privilégiées démontrent que les intérêts des voisins immédiats sont pris en considération et que l'APM est ouverte à développer des solutions adaptées à leur réalité. Ces pratiques sont en adéquation avec les fondements de la justice procédurale (Thibault et Walker, 1975 ; Maguire et Lind, 2003.) et reflètent des intentions de bienveillance (Mayer et al., 1995 ; Pirson et Malhotra, 2011), deux dynamiques participant au développement de la confiance (Lacey et al., 2017 ; Mercer et Mapstone, 2018a ; Moffat et Zhang, 2014 ; Ross et al., 2014). L'approche préconisée est d'autant appropriée considérant que les perceptions des voisins immédiats concernant les risques associés au projet sont susceptibles d'être accentuées en raison de leur proximité aux installations. La recherche fait état d'un lien entre la confiance envers le porteur du projet et une perception plus faible des risques, laquelle est associée à un niveau de soutien plus élevé à l'endroit du projet (Ross et al., 2014). Dans ce contexte, le développement de liens de confiance auprès des voisins semble être particulièrement important pour diminuer le niveau de risque perçu et favoriser l'appui au projet.

Une mobilisation du savoir local pour éclairer la prise de décision

La démarche d'engagement déployée par l'équipe de l'APM repose sur une volonté d'intégrer les connaissances et les points de vue des parties prenantes pour nourrir une prise de décision éclairée. Cette intention est soutenue par la reconnaissance que l'organisation peut tirer parti du savoir local pour améliorer le projet et pour favoriser son insertion dans le milieu. Cette approche rejoint la perspective d'Aitken

(2010) qui considère essentiel que les porteurs de projet reconnaissent la valeur de l'intelligence citoyenne et envisagent l'engagement des parties prenantes comme une opportunité d'intégrer des perspectives différentes. Dans cette optique, les principaux mécanismes d'engagement retenus par l'équipe de projet, incluant les rencontres, les portes ouvertes et les ateliers thématiques, encouragent tous une communication bidirectionnelle. Le dialogue entre un nombre restreint d'acteurs est en particulier privilégié. Ces interactions permettent certes à l'équipe de projet de partager des informations, mais elles sont aussi utilisées pour solliciter une rétroaction de la part des parties prenantes. À travers ces activités d'engagement, les parties prenantes sont invitées à discuter du projet, des enjeux perçus et des initiatives à mettre en place. Il est aussi dénoté que la démarche préconisée permet l'expression des voix d'opposition. Ces interventions sont considérées par l'équipe de projet et sont canalisées dans une perspective de recherche de solutions. Deux principaux constats appuient la pertinence de l'approche adoptée.

D'une part, il est relevé que les opportunités de dialogue entre un nombre restreint d'interlocuteurs lors de la démarche d'engagement favorisent l'expression des parties prenantes et le partage du savoir local. En misant sur le dialogue, l'équipe de projet est en mesure d'adapter les discussions en fonction des intérêts des interlocuteurs, ce qui permet d'aborder plus spécifiquement les enjeux qui sont déterminants pour construire l'appui au projet. Ces interactions soutiennent le développement d'une compréhension des préoccupations et des enjeux perçus localement, une condition à la base de leur intégration dans les processus décisionnels du projet. La prise en compte d'une diversité de perspectives apparaît importante pour assurer la qualité des décisions et une gestion responsable du projet et de ses impacts. La littérature précise à ce chapitre que l'implication de parties prenantes provenant d'horizons variés permet d'explorer les enjeux sous divers angles et de collecter des informations complémentaires, ce qui tend à favoriser une prise de décision plus équitable, écologique et socialement pertinente (Mease et al., 2018 ; Reed, 2008).

D'autre part, les espaces de dialogue formés par la démarche d'engagement offrent l'occasion à l'organisation de présenter plus en détail les particularités du projet, les alternatives envisagées et les contraintes, ce qui permet aux parties prenantes, à leur tour, de mieux comprendre la perspective organisationnelle. L'équipe de projet remarque que la création d'opportunités pour discuter ouvertement des enjeux du projet entre des parties prenantes aux profils variés et les représentants de l'organisation tend à réduire la polarisation des positions. Cette situation est observée notamment dans le cadre des ateliers thématiques, où des parties prenantes a priori réticentes au projet ont été invitées à prendre part à un exercice de recherche de solutions et à confronter leur vision à celles des autres participants. Ce nuancement des perspectives est qualifié par un répondant comme étant « un gain majeur » pour développer l'adhésion au projet. Ce constat rejoint la position de Stringer et al. (2006) qui soutiennent que les processus participatifs ont la capacité de transformer les relations antagonistes en portant les participants à apprécier la légitimité des points de vue des autres et en encourageant la recherche d'un terrain d'entente.

La stratégie visant à mettre à contribution les acteurs locaux dans le processus d'élaboration du projet est aussi soutenue par une attention portée à la rétroaction pour démontrer la considération des points soulevés au fil des interactions. Cette préoccupation est notamment reflétée dans l'étude d'impact environnemental qui fait état de la teneur des échanges tout au long du processus d'engagement et documente clairement l'intégration ou les motifs d'exclusion des propositions. Le suivi effectué par l'équipe de projet apparaît déterminant pour appuyer la sincérité de la démarche et consolider un sens de justice procédurale, celui-ci étant conditionnel à la perception que les parties affectées ont véritablement eu une voix dans le processus décisionnel (Lacey et al., 2017 ; Maguire et Lind, 2003 ; Smith et McDonough, 2001 ; Thibault et Walker, 1975). La littérature soutient cette perspective en soulignant que la valorisation des contributions du public et la justification des choix effectués sont primordiales pour

renforcer l'effet de la démarche d'engagement sur l'acceptabilité sociale (Enright et Taylor, 2006 ; Shindler et Aldred Cheek, 1999).

4.4.2 Équipe de projet

Une vision partagée

Au-delà des pratiques adoptées, un facteur déterminant à la qualité de la stratégie d'engagement déployée est l'équipe de projet ayant donné vie et porté ce processus d'engagement. Un premier constat méritant d'être souligné est l'adhésion de l'équipe à une vision partagée quant à l'importance des relations avec les communautés pour assurer la réussite du projet et aux fondements de l'approche à déployer pour contribuer à la formation de l'acceptabilité sociale. À cet égard, Reed (2008) souligne que le processus d'engagement du public doit s'appuyer sur une philosophie appropriée pour obtenir des résultats satisfaisants. Si des divergences sont exprimées lors de la planification de la démarche par rapport aux modalités d'application des pratiques d'engagement, l'équipe demeure ultimement ralliée autour d'objectifs communs. Il est relevé que cette vision commune importe puisqu'elle permet d'adopter une approche cohérente à travers les différentes prises de décision du projet. Comme souligné par un répondant, cette orientation devient un « filtre » pour juger de la pertinence des actions envisagées. La cohérence dans les messages et les actions de l'organisation dès les premières étapes du projet et tout au long de son cycle de vie est identifiée par Di Maddaloni et Davis (2018) comme étant un élément à la base de l'établissement de relations positives avec les communautés locales dans le cadre d'un grand projet. La conviction partagée de l'équipe concernant la nécessité de tenir compte des préoccupations locales dans la conduite du projet vient appuyer l'authenticité de la démarche et favorise la qualité des contacts auprès des parties prenantes. Cette cohésion interne contribue également à ce que des efforts soutenus soient fournis pour

mener à bien le déploiement du processus d'engagement, et ce malgré le caractère exigeant de l'approche retenue, constaté par plusieurs répondants.

Une responsabilisation de l'équipe de projet sur le terrain

Une responsabilisation de l'ensemble des membres de l'équipe pour participer à la gestion des relations avec les communautés sur le terrain est dénotée. Dans le cas de Contrecœur, l'enjeu du développement de l'acceptabilité sociale n'est pas confié à un seul département de l'organisation. Les représentants sur le terrain sont des membres de l'équipe de projet qui occupent pour la plupart une fonction stratégique dans l'organisation et possèdent une vaste expérience professionnelle. Les parties prenantes communautaires sont alors en mesure d'interagir avec le personnel qui possède l'expertise et les connaissances pour discuter de façon approfondie du projet. Cette particularité apparaît déterminante pour favoriser le développement de la confiance qui est intrinsèquement lié aux perceptions des aptitudes et des compétences des décideurs (Mayer et al., 1995 ; Pirson et Malhotra, 2011). Les intervenants sur le terrain étant aussi directement impliqués dans la conception et la planification du projet, cette approche encourage une sensibilisation des décideurs aux préoccupations du milieu et l'intégration des perspectives discutées sur le terrain aux prises de décision (Enright et Taylor, 2016). Le renforcement du lien entre les échanges avec les parties prenantes et les prises de décision apparaît essentiel pour assurer la mise en place d'un processus perçu comme juste (Gross, 2007 ; Maguire et Lind, 2003 ; Smith et McDonough, 2001). De surcroît, il est soulevé que la présence de ces acteurs clés lors des activités d'engagement des communautés démontre la légitimité de la démarche et l'importance accordée par l'organisation à la considération des intérêts locaux dans la conduite du projet. Cette dimension est essentielle considérant que de nombreux cas d'opposition des communautés locales aux grands projets prennent racine dans un sentiment d'exclusion du processus de décision (Batellier et Maillé, 2017).

Des compétences relationnelles et un leadership

La stratégie d'engagement adoptée à l'échelle locale étant axée sur les contacts et le dialogue en personne, les compétences relationnelles des membres de l'équipe sur le terrain sont déterminantes au développement d'échanges constructifs et de la confiance. La qualité des activités d'engagement où interviennent en face à face les représentants de l'organisation et les acteurs locaux repose sur la présence d'individus aptes à favoriser l'expression des parties prenantes, à répondre adéquatement aux préoccupations soulevées, à tisser des liens et à démontrer une volonté sincère de considérer les intérêts du milieu dans l'élaboration du projet. Di Maddaloni et Davis (2018) dénotent à ce chapitre qu'une gestion appropriée des relations avec les communautés dans le cadre des grands projets renvoi dans plusieurs cas au dévouement d'employés motivés à surpasser les besoins et les attentes des parties prenantes. Les aptitudes interpersonnelles des membres de l'équipe sont importantes considérant que la façon dont les représentants sont perçus tend à influencer la confiance vouée à l'organisation (Batellier et Maillé, 2017 ; Dufour, 2012).

Les compétences relationnelles du gestionnaire de projet en particulier sont mises de l'avant par ses pairs. On lui reconnaît des capacités de communication et d'écoute, une forte crédibilité et une authenticité dans son approche auprès des communautés. Il affiche notamment une capacité à gérer les voix d'opposition et à mettre à contribution des interlocuteurs réticents. Ses propos illustrent également une empathie envers les enjeux perçus des communautés. Il est relevé que les aptitudes de cet individu jouent un rôle décisif sur le terrain dans l'établissement de relations positives et la construction de l'appui au projet. Il ressort de l'étude de cas que la valeur des mécanismes d'engagement retenus à l'égard du développement de l'acceptabilité sociale dépend largement des compétences et des intentions des acteurs qui les mobilisent. Ce constat est aussi mis en relief par Yang et Pandey (2011, p. 887) qui résument : « *In other words, mechanisms matter, but the people who design and use the mechanisms also*

matter. » Chess et Purcell (1999) et Richards et al. (2004) observent en ce sens que le résultat de tout processus participatif semble plus sensible à la façon dont il est mené qu'aux outils utilisés. Il est précisé que les compétences relationnelles requises pour soutenir l'engagement des communautés sur le terrain tendent à se développer par l'expérience, l'intuition et l'empathie (Richards et al., 2004). Dans le cadre du projet à Contrecœur, il est par ailleurs soulevé que le gestionnaire de projet joue aussi un rôle déterminant à l'interne pour obtenir le soutien de la direction et pour mobiliser l'équipe de projet. Ses traits évoquent un leadership de type transformationnel, que Yang et Pandey (2011) associent à de meilleurs résultats en matière d'engagement du public. Il est soulevé qu'un leader transformationnel tend à démontrer une ouverture accrue face à l'adoption de nouvelles pratiques managériales et que sa capacité à élever le niveau de motivation de ses collègues encourage l'adhésion de ceux-ci à la démarche d'engagement des communautés (Yang et Pandey, 2011).

4.4.3 Gouvernance

Une volonté d'adopter des pratiques exemplaires et de créer des bénéfiques locaux

L'étude du cas de Contrecœur conduit à s'intéresser au contexte organisationnel dans lequel s'inscrit le déploiement de la stratégie d'engagement des communautés. Il est relevé que la portée de la démarche mise en œuvre repose en amont sur une volonté affichée de l'organisation d'élaborer le projet d'expansion dans une perspective de développement durable et d'adopter des pratiques exemplaires en matière de cohabitation. En ce sens, la direction de l'organisation adhère à la prémisse de Di Maddaloni et Davis (2018) qui suggèrent que la prise en compte de l'acceptabilité sociale dans la gouvernance des grands projets renvoie à la nécessité de formuler une vision pour ces projets qui dépasse la livraison d'un actif pour viser la création de bénéfiques à la fois nationaux et locaux. Cette orientation organisationnelle est décisive puisqu'elle détermine le champ d'action des gestionnaires et leur capacité à développer

des conditions favorables à l'intégration harmonieuse du projet dans son environnement.

Un soutien de la haute direction

L'importance d'entretenir des relations positives avec le milieu et d'intégrer les parties prenantes locales dans l'élaboration du projet est reconnue aux plus hauts échelons de l'organisation. À l'échelle du projet, l'appui de la direction est primordial pour permettre aux intérêts locaux exprimés à travers le processus d'engagement d'influencer les phases de conception et de planification. Comme souligné par Smith et McDonough (2001), le renforcement de la justice procédurale et la consolidation de l'acceptabilité sociale passent ultimement par une révision des processus décisionnels du projet pour y faire une place en amont aux parties affectées. L'ouverture de la direction face aux changements requis devient alors essentielle pour assurer la légitimité de la démarche d'engagement.

D'autre part, le soutien de la direction se révèle important pour assurer une allocation adéquate de ressources tout au long du cycle de vie du projet. L'étude du processus d'engagement des communautés à Contrecœur laisse entrevoir qu'une gestion responsable et rigoureuse des relations avec les communautés locales requiert des efforts considérables devant être appuyés par un financement et des délais alloués suffisants. Cette perspective est soutenue par Di Maddaloni et Davis (2018) qui rapportent qu'une provision inadéquate de ressources au niveau stratégique des organisations freine l'adoption d'une approche inclusive de gestion des parties prenantes dans le contexte des grands projets. L'influence de la qualité du processus d'engagement sur le jugement d'acceptabilité sociale porte à reconnaître la nécessité d'investir les ressources appropriées pour éviter que des lacunes procédurales n'entraînent des répercussions néfastes sur la volonté des communautés de soutenir le projet.

Une préoccupation organisationnelle

La volonté affichée de l'organisation de développer des relations positives auprès des communautés dépasse le contexte du projet à l'étude. Les actions menées dans le cadre du projet à Contrecœur sont ainsi envisagées dans la foulée d'une démarche corporative plus vaste motivée par une préoccupation pour le renforcement des relations entre l'organisation et les communautés de proximité dans l'ensemble de ses activités. Ce constat suggère que l'approche adoptée dans le cadre du projet est ancrée dans la philosophie organisationnelle (Müller et al., 2019). La philosophie organisationnelle guide la façon dont sont conduites les relations avec les parties prenantes et les comportements attendus des employés (Byars et Neil, 1987). Ce volet apparaît important pour que la démarche d'engagement mise en œuvre soit cohérente avec les actions de l'organisation prise dans son ensemble. Comme souligné par Kramer (1999), la réputation et les comportements préalables de l'organisation constituent une source d'information déterminante pour juger de ses intentions et du niveau de confiance qui peut lui être accordée. Une préoccupation en ce sens à l'échelle organisationnelle favorise la construction et le maintien de relations positives à long terme (Baba et Raufflet, 2015).

4.4.4 Conclusion

Plusieurs parallèles peuvent être tirés entre les initiatives adoptées dans le cadre du projet à Contrecœur et les pratiques recommandées pour contribuer au développement de la justice procédurale et de la confiance. Dans cette perspective, il appert que le processus d'engagement des communautés déployé contribue à mettre en place un contexte propice à la formation de l'acceptabilité sociale du projet. Ce constat ne suggère pas que tout enjeu relatif à la réalisation du projet est écarté. L'évaluation des décisions prises et des impacts du projet dépasse le champ d'intérêt de cette recherche. Néanmoins, il est relevé que l'attention portée aux aspects procéduraux et relationnels

dans l'exercice de gestion des parties prenantes jette les bases nécessaires à l'établissement d'échanges constructifs au sujet du projet. Le déploiement d'un processus d'engagement de qualité au regard des dimensions clés discutées permet une focalisation des efforts sur la recherche de solutions et la bonification du projet, plutôt que d'être freinés par des interventions reprochant les agissements du promoteur en matière de relations avec les communautés.

À une époque où les projets d'expansion portuaires sont fréquemment l'objet de controverses (Dooms, 2019), l'adoption d'une approche inclusive de gestion des parties prenantes semble d'autant justifiée. Si l'implication des parties prenantes communautaires lors des phases de conception et de planification comporte son lot de défis, il est reconnu par plusieurs répondants que cette approche s'est révélée déterminante à l'avancement du projet et à la constitution d'un réseau d'appui à son endroit. Il est soulevé que le déploiement d'une démarche d'engagement des communautés en amont et en complémentarité des exigences légales a notamment joué un rôle facilitateur pour les étapes subséquentes du processus formel d'évaluation environnementale. « L'effort est récompensé », conclut en ce sens un répondant. Au moment de réaliser les entrevues sur lesquelles repose l'étude de cas, il est dénoté que la démarche d'engagement documentée n'avait pas fait l'objet d'une évaluation a posteriori. La réalisation de cet exercice est à considérer à ce stade pour soutenir l'intégration de l'expérience vécue au savoir organisationnel et pour guider les actions futures de l'APM sur les rives de Contrecoeur.

CONCLUSION

Le niveau d'appui des communautés locales exerce une influence croissante sur la viabilité et la légitimité des projets d'infrastructure portuaire (Dooms, 2019). Cette dynamique invite à repenser les stratégies traditionnelles de gestion des parties prenantes qui tendent à exclure les intérêts locaux des réflexions entourant la conduite des grands projets (Di Maddaloni et Davis, 2017 ; Flyvbjerg, 2014). La pertinence d'adopter une approche inclusive soutenant l'implication des communautés dans la conception et la planification du projet est de plus en plus reconnue dans la littérature afin de consolider l'acceptabilité sociale (Di Maddaloni et Davis, 2017). Or, la façon dont les pratiques de gestion des parties prenantes communautaires se manifestent à l'échelle locale dans le contexte des projets de développement portuaire demeure peu étudiée (Dooms, 2019). Dans cette optique, cette recherche avait pour objectifs de documenter le déploiement du processus d'engagement des communautés lors des phases de conception et de planification d'un projet d'infrastructure portuaire et d'explorer ses liens avec la formation de l'acceptabilité sociale.

Une étude de cas préliminaire portant sur le projet controversé de la Cité de la logistique à Montréal a été exposée dans un premier temps. Proposée pour introduire l'enjeu de l'acceptabilité sociale sous l'angle de la gestion de projet, cette étude de cas a démontré les répercussions néfastes d'une démarche d'engagement inadéquate sur l'acceptabilité sociale et la performance du projet. Il a notamment été mis en relief qu'un sentiment d'exclusion des processus décisionnels du projet et un manque de confiance des membres de la communauté à l'endroit des décideurs ont nourri l'argumentaire d'opposition au projet.

L'étude de cas principale s'est ensuite intéressée au projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Une description détaillée des événements et des pratiques liés aux quatre processus sous-jacents à la gestion des parties prenantes (PMI, 2017) a permis de documenter le déploiement du processus d'engagement des communautés locales lors des phases de conception et de planification du projet. L'analyse subséquente de neuf dimensions clés liées au processus d'engagement, à l'équipe de projet et à la gouvernance a permis d'approfondir la compréhension des effets de l'approche adoptée. En mobilisant les concepts de justice procédurale et de confiance, il a été établi que le processus d'engagement déployé avait contribué à mettre en place un contexte favorable au développement de l'acceptabilité sociale.

Contributions théoriques

Si la gestion des parties prenantes fait l'objet d'un intérêt académique soutenu depuis son introduction dans le champ de la gestion de projet par Cleland (1986), une attention limitée a été portée au cas particulier des parties prenantes issues de la communauté locale. Le déploiement des processus de gestion pour soutenir l'engagement des communautés dans la conduite des projets est ainsi demeuré relativement peu étudié. Prenant la catégorie des communautés locales comme centre d'intérêt spécifique, la recherche effectuée dans le cadre de ce mémoire a permis de mettre en lumière les pratiques mobilisées sur le terrain pour développer et mettre en œuvre un processus d'engagement des communautés approprié au regard du développement de l'acceptabilité sociale dans le contexte d'un projet d'infrastructure portuaire. Ce travail s'ajoute ainsi aux efforts récents pour approfondir les connaissances en matière de gestion inclusive des parties prenantes dans la conduite des grands projets (Di Maddaloni et Davis, 2017).

En outre, la présente recherche a mis en exergue une étude de la gestion des parties prenantes communautaires sous l'angle de la justice procédurale et de la confiance. La

mobilisation de ces concepts s'est révélée pertinente pour évaluer la qualité du processus d'engagement et explorer les liens entre les pratiques managériales adoptées et la formation de l'acceptabilité sociale. Alors que des travaux antérieurs en gestion de projet ont reconnu la valeur de l'engagement des communautés pour maximiser les bénéfices du projet et pour mieux gérer les impacts induits (Di Maddaloni et Davis, 2017), la considération de ces deux facteurs offre un niveau de compréhension additionnel concernant la façon dont le processus d'engagement doit être déployé pour atteindre ces objectifs et pour favoriser l'insertion du projet dans son milieu.

Contributions pratiques

Les connaissances développées par l'entremise de cette recherche sont susceptibles d'être d'intérêt aux praticiens appelés à diriger des projets de nature similaire. Cinq leçons clés méritent en particulier d'être soulignées :

1. Une gestion des impacts sociaux et environnementaux du projet est fondamentale pour favoriser l'appui local au projet. Néanmoins, cette condition peut être insuffisante pour développer l'acceptabilité sociale si les communautés estiment ne pas avoir été en mesure de prendre part aux processus décisionnels ou si une méfiance à l'endroit des décideurs persiste. Il en ressort que l'acceptabilité sociale repose non seulement sur les décisions prises, mais aussi sur la façon dont le projet est développé. Ce constat vient mettre en garde contre l'adoption d'un processus de conception et de planification du projet qui limite l'implication et les interactions auprès des communautés.
2. La capacité du processus d'engagement des communautés à encourager le développement de l'acceptabilité sociale est sensible au caractère proactif ou réactif de l'initiative. La mise en place d'activités d'engagement en réaction aux doléances des citoyens peut nourrir une méfiance à l'endroit des intentions de l'organisation et complexifier les interactions auprès des parties prenantes communautaires. L'adoption d'une approche proactive tôt dans le processus d'élaboration du projet est à privilégier pour instaurer un climat de confiance favorable aux échanges constructifs et pour préserver la flexibilité nécessaire à l'intégration des perspectives locales dans la conduite du projet.

3. L'établissement de relations avec les membres de la communauté joue un rôle central dans le développement de la confiance et de l'acceptabilité sociale. La mise en place d'opportunités pour échanger en face à face et pour avoir un dialogue ouvert avec les parties prenantes communautaires est une stratégie à considérer pour favoriser la création de ces liens. La présence sur le terrain des membres de l'équipe directement impliqués dans la conduite du projet est à privilégier pour appuyer la légitimité de la démarche et encourager la considération des perspectives locales dans la prise de décision. Les compétences relationnelles de ces individus sont alors déterminantes.
4. La création d'opportunités en amont pour discuter ouvertement avec les communautés des enjeux du projet et des initiatives à mettre en place permet à l'équipe de projet de prendre acte des préoccupations locales pour guider l'élaboration d'un projet aligné avec les attentes du milieu d'accueil. La prise en compte d'une diversité de perspectives est importante pour assurer la qualité des décisions et une gestion responsable du projet. En outre, le dialogue axé sur la recherche de solutions entre des acteurs aux profils variés peut mener à un nuancement des perspectives et réduire la polarisation des positions.
5. Le déploiement d'un processus d'engagement adéquat est ancré dans une volonté de maintenir des relations positives avec le milieu et de tenir compte des intérêts locaux dans la réalisation du projet. L'adhésion de l'équipe de projet à cette vision est décisive pour assurer une gestion rigoureuse de l'engagement des parties prenantes communautaires et une prise de décision conséquente tout au long du projet. Cette orientation doit également être incarnée au niveau de la gouvernance pour garantir la capacité d'action de l'équipe de projet et assurer la cohérence de la démarche d'engagement déployée au regard des actions de l'organisation prise dans son ensemble.

Limites de l'étude et pistes pour de futures recherches

Cette étude contribue à l'avancement des connaissances en matière de gestion des parties prenantes externes dans le cadre des projets d'infrastructure. Certaines limites découlant des choix méthodologiques effectués pour réaliser cette recherche doivent toutefois être soulignées. D'abord, le nombre limité de cas étudiés pose une barrière à la généralisation des résultats. Bien que cette condition constitue une faiblesse

reconnue de l'étude de cas, il est néanmoins suggéré qu'il ne faut pas s'en désoler (Flyvbjerg, 2011) puisque « la spécificité, la particularité et la diversité favorisées par l'étude de cas ne font pas bon ménage avec l'universalité » (Gagnon, 2012, p. 3). Concernant l'étude de cas préliminaire, une lacune apparente renvoie à la mobilisation exclusive de données secondaires. Les points de vue présentés sont ceux documentés et diffusés publiquement et ne traduisent donc pas nécessairement la diversité des perspectives dans la communauté. La nature des données secondaires disponibles a par ailleurs permis d'explorer les points de vue des acteurs sociaux, mais a limité la compréhension des points de vue des gestionnaires responsables de la conduite du projet. En ce qui concerne l'étude de cas principale, il doit être souligné que seules les perspectives des gestionnaires impliqués dans la gestion des parties prenantes communautaires ont été sollicitées. Si cette approche est cohérente avec l'orientation de la recherche, elle ne permet pas de comprendre avec nuances comment le processus d'engagement déployé a été évalué par les parties prenantes communautaires.

La présente recherche invite à poursuivre l'étude de la gestion des parties prenantes appliquée au cas spécifique des communautés dans le contexte des projets d'infrastructure. La réalisation d'études de cas supplémentaires illustrant les pratiques de gestion utilisées à l'échelle locale pour encadrer l'engagement des communautés est encouragée. La documentation d'expériences positives comme négatives, dans le cadre de projets portuaires mais aussi dans d'autres contextes, est d'intérêt pour être en mesure d'effectuer des analyses comparatives et de tirer de nouveaux apprentissages. L'inclusion de perspectives complémentaires, notamment des parties prenantes communautaires ciblées, lors de recherches futures est aussi à considérer. De surcroît, les variables contextuelles caractérisant le déploiement du processus de gestion des parties prenantes et influençant son apport à la construction de l'acceptabilité sociale méritent d'être l'objet de plus amples analyses. Alors que cette étude s'est focalisée sur les phases de conception et de planification, il conviendrait par ailleurs de s'intéresser

à l'évolution du processus d'engagement des communautés lors des phases subséquentes du cycle de vie du projet.

ANNEXE A

STRUCTURE DE CODIFICATION : ÉTUDE DE CAS PRÉLIMINAIRE

Codes	
Projet	
Contexte	
Milieu d'accueil	
Opportunité	
Projets connexes	
Cité de la logistique	
Description	
Impacts	
Localisation	
Objectifs et retombées	
Évènements	
2015.06 _ Annonce et réception du projet	
2016.10 _ Pétition et mobilisation	
2017.01 _ Consultation	
2017.02 _ Avis de motion	
2017.02 _ Annonce OCPM	
2017.03 _ Atteinte objectif pétition	
2017.03 _ Consultation	
2017.06 _ Consultation	
2018.04 _ Abandon	
Enjeux	
2017.01 _ Consultation	
Accès à l'information	Légitimité
Confiance	Niveau d'engagement
Contexte du quartier	Pouvoir d'influence
Délais	Sentiment d'exclusion
Général	Temporalité
Instance participative	Volonté de participer
2017.03 _ Consultation	
2017.06 _ Consultation	
Accès à l'information	Niveau d'engagement
Confiance	Pouvoir d'influence
Contexte du quartier	Qualité de la démarche
Général	Sentiment d'exclusion
Instance participative	Temporalité
Légitimité	Volonté de participer

ANNEXE B

GUIDE D'ENTREVUE

Thématiques	#	Questions	Objectifs
Bloc A : Mise en contexte			
Rôle dans l'organisation	1	Quel est votre rôle dans l'organisation?	Pour documenter le champ d'expertise du participant.
Rôle lors du projet	2.1	À quel moment avez-vous été impliqué dans le projet?	Pour comprendre la nature de l'implication du participant lors des phases de conception et de planification du projet.
	2.2	Quels ont été votre rôle et vos principales responsabilités?	
Bloc B : Processus d'engagement des communautés locales			
Planification des stratégies d'engagement	3.1	Quels étaient les principales motivations ou objectifs poursuivis en lien avec la démarche d'engagement des communautés?	Pour comprendre les éléments ayant motivé la mise en place d'un processus d'engagement.
	3.2	Pouvez-vous décrire les différentes étapes liées à la planification des stratégies d'engagement des communautés?	Pour comprendre les diverses activités ayant mené à la formulation des stratégies d'engagement.
	3.3	Pouvez-vous justifier le choix des mécanismes d'engagement retenus?	Pour comprendre les réflexions ayant mené à la sélection des mécanismes d'engagement.
	3.4	Comment avez-vous identifié qui étaient les parties prenantes importantes à cibler à travers le processus d'engagement?	Pour comprendre la démarche d'identification et les critères justifiant l'inclusion d'un groupe de parties prenantes.

	3.5	Comment le moment de l'annonce du projet aux membres des communautés locales a-t-il été choisi?	Pour comprendre les facteurs déterminant le moment choisi pour impliquer les communautés.
	3.6	Comment les individus responsables d'interagir directement auprès des membres des communautés ont-ils été sélectionnés?	Pour déterminer les caractéristiques des personnes responsables d'interagir avec le public.
Mise en œuvre des stratégies d'engagement	4.1	Pouvez-vous décrire brièvement la mise en œuvre des activités d'engagement des communautés locales?	Pour documenter sommairement la mise en œuvre des activités d'engagement.
	4.2	Les stratégies d'engagement des communautés planifiées en amont ont-elles été appelées à être modifiées ou adaptées lors de leur mise en œuvre?	Pour documenter les réalités liées à la mise en œuvre des stratégies d'engagement.
	4.3	Dans quelle mesure disposiez-vous d'une certaine marge de manœuvre pour modifier le projet face aux préoccupations des communautés? Et pouvez-vous décrire de quelles façons l'engagement des communautés a influencé la conception ou la planification du projet?	Pour documenter les contributions du public à l'égard de la conception du projet.
	4.4	Avez-vous procédé à une évaluation de votre processus d'engagement? Si oui, quels critères ou quels outils avez-vous utilisés?	Pour documenter les pratiques liées à l'évaluation des stratégies d'engagement (en cours ou rétrospectivement).

Bloc C : Bilan et leçons apprises			
Efficacité des pratiques	5.1	Parmi les mécanismes ou pratiques retenus pour interagir avec les communautés, lesquels se sont révélés être les plus pertinents, efficaces ou intéressants?	Pour évaluer la pertinence et la valeur des pratiques d'engagement adoptées.
	5.2	À l'opposé, quels sont les mécanismes ou pratiques retenus qui n'ont pas rejoint les objectifs visés?	
Retour sur l'expérience	6.1	Suite à cette expérience, quels sont les éléments que vous jugez importants pour assurer le succès d'une démarche d'engagement des communautés?	Pour réfléchir aux facteurs de succès d'une démarche d'engagement et aux pistes de changement à considérer pour améliorer la gestion des parties prenantes communautaires.
	6.2	Quels ont été les principaux défis, obstacles ou enjeux rencontrés lors de la planification et la mise en œuvre des stratégies d'engagement?	
	6.3	Si vous aviez à mener un autre projet de nature semblable, que feriez-vous différemment?	
	6.4	Avez-vous des suggestions ou des pistes de changements à proposer pour améliorer ou faciliter la gestion des relations avec les communautés dans le contexte des grands projets?	

ANNEXE C

CERTIFICAT ÉTHIQUE

UQAM | Comités d'éthique de la recherche
avec des êtres humains

No. de certificat: 2640
Certificat émis le: 25-06-2019

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la *Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains* (Janvier 2016) de l'UQAM.

Titre du projet:	Grands projets d'infrastructure et communautés locales : Regard sur la gestion des parties prenantes dans une perspective d'acceptabilité sociale
Nom de l'étudiant:	Charlotte ALIX-SÉGUIN
Programme d'études:	Maîtrise en gestion de projet (profil avec mémoire)
Direction de recherche:	Nathalie DROUIN

Modalités d'application

Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.

La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission. Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Titre du projet: Grands projets d'infrastructure et communautés locales : Regard sur la gestion des parties prenantes dans une perspective d'acceptabilité sociale

Nom de l'étudiant: Charlotte ALIX-SÉGUIN

Programme d'études: Maîtrise en gestion de projet (profil avec mémoire)

Direction de recherche: Nathalie DROUIN

Objet : Fin du projet

Bonjour,

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a bien reçu votre rapport éthique final et vous en remercie. Ce rapport répond de manière satisfaisante aux attentes du comité.

Merci de bien vouloir inclure une copie du présent document et de votre certificat d'approbation éthique en annexe de votre travail de recherche.

Les membres du CERPE plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs vœux pour la suite de vos activités.

Cordialement,



Raoul Graf
Président du CERPE plurifacultaire
Professeur, Département de marketing

ANNEXE D

STRUCTURE DE CODIFICATION : ÉTUDE DE CAS PRINCIPALE

	Codes	
Projet	Processus APM	Processus ACÉE
<p>Contexte</p> <ul style="list-style-type: none"> Croissance Environnement concurrentiel Plan de développement Présentation Composantes Financement Permis et autorisations Objectifs et retombées Localisation Milieu d'accueil Site Organisation Gestion du projet RSE et DD 	<p>Identification et analyse des PP</p> <ul style="list-style-type: none"> Planification Gestion de l'engagement Annonce Consultations APM Étapes Avant début EIE Groupes autochtones Réactions et préoccupations Dans le cadre EIE Rencontres Consultations élargies Ateliers thématiques Portes ouvertes Groupes autochtones Médias Réactions et préoccupations Continuité Maîtrise de l'engagement Influence des communautés Gouvernance Équipe de projet Firme externe 	<p>EIE</p> <ul style="list-style-type: none"> Participation du public Participation des autochtones Étapes Description de projet Décision et lancement EIE Lignes directrices EIE du promoteur Consultation du public Consultation des groupes autochtones Demandes d'information Rapport d'évaluation environnementale Évaluation de la démarche

RÉFÉRENCES

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29(2), 165-183. doi : 10.1016/j.ijproman.2010.02.001
- Administration portuaire de Montréal. (2015). *Projet d'agrandissement du terminal de Contrecoeur. Description de projet désigné en vertu de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012). Résumé*. Montréal. Récupéré de <https://ceaa.gc.ca/050/documents/p80116/103963F.pdf>
- Administration portuaire de Montréal. (2017a). *Agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Étude d'impact environnemental - Volume 1 - Rapport principal* (21). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/121433F.pdf>
- Administration portuaire de Montréal. (2017b). *Agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Étude d'impact environnemental – Résumé* (20). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/121414F.pdf>
- Administration portuaire de Montréal. (2017c). *Agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur. Étude d'impact environnemental - Volume 2 – Cartes et annexes au rapport principal* (21). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/121434F.pdf>
- Administration portuaire de Montréal. (2018). *Invitation aux médias – Briefing médiatique – Le port de Montréal franchit un jalon important pour son projet de terminal à conteneurs à Contrecoeur : dépôt de l'étude d'impact environnemental* [Communiqué]. Récupéré de <http://www.newswire.ca/fr/releases/archive/January2018/30/c3455.html>
- Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2015). *Projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecoeur – Période de consultation publique* (4) [Communiqué]. Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/evaluations/document/104064?culture=fr-CA>
- Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2016a). *Lignes directrices pour la préparation d'une étude d'impact environnemental. Projet*

d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur (10). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/107463F.pdf>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2016b). *Avis de lancement d'une évaluation environnementale* (9). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/evaluations/document/132431>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2016c). *Projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur – Période de consultation publique* (5) [Communiqué]. Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/evaluations/document/120578>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2017). *Plan de consultation publique* (15). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/120907F.pdf>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2018a). *Projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur – Étape de l'analyse de l'étude d'impact environnemental* (22). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/121430F.pdf>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2018b). *Avis public. Projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur – Période de consultation publique et sessions d'information* (18). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/evaluations/document/121412>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2018c). *Première demande d'information sur l'étude d'impact environnemental du projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur* (123). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/122845F.pdf>

Agence canadienne d'évaluation environnementale. (2019). *Projet d'agrandissement du terminal portuaire de Contrecœur – Réponses à la demande d'information du 29 mai 2018* (127). Récupéré de <https://iaac-aeic.gc.ca/050/documents/p80116/130243F.pdf>

Aitken, M. (2010). Why we still don't understand the social aspects of wind power: a critique of key assumptions within the literature. *Energy Policy*, 38(4), 1834-1841. doi : 10.1016/j.enpol.2009.11.060

Altshuler, A. A. et Luberooff, D. (2003). *Mega-projects: the changing politics of urban public investment*. Washington, DC : Brookings Institution Press.

- Anadón, M. et Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive? Dans F. Guillemette et C. Baribeau (dir.), *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : Les questions de l'heure. Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal, 16 mai 2006*. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf
- Andrew, J. S. (2001). Making or breaking alternative dispute resolution? Factors influencing its success in waste management conflicts. *Environmental Impact Assessment Review*, 21(1), 23-57. doi : 10.1016/S0195-9255(00)00074-3
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224. doi : 10.1080/01944366908977225
- Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. (2016). *Avis public. Pétition présentée en vertu de l'annexe B du Règlement sur la Charte montréalaise des droits et responsabilités et sur le droit d'initiative (05-056. Début de la période de signature de pétition (90 jours)*. Récupéré de http://applicatif.ville.montreal.qc.ca/som-fr/pdf_avis/pdfav21961.pdf
- Association internationale pour la participation publique (AIP2). (s. d.). *Spectrum degré d'engagement du public*. Récupéré de <https://www.iap2canada.ca/resources/FR/Documents/AIP2Canada-Spectrum-FINAL-2016.pdf>
- Atkinson, R. et Cope, S.. (1997). Community participation in urban regeneration in Britain. Dans P. Hoggett (ed.), *Contested communities: experiences, struggles, policies* (p. 201-221). Bristol : The Policy Press.
- Baba, S. (2016). Vers un cadre conceptuel socio-constructionniste pour appréhender l'acceptabilité sociale. *Éthique publique*, 18(1). doi : 10.4000/ethiquepublique.2865
- Baba, S. et Mailhot, C. (2016). De la controverse à l'acceptabilité sociale : le rôle constructif du conflit. *Vertigo*, 16(1). doi : 10.4000/vertigo.16917
- Baba, S. et Raufflet, E. (2015). L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation. *Management international*, 19(3), 98-114. doi : 10.7202/1043005ar
- Banerjee, S.B. (2007). *Corporate social responsibility – the good, the bad and the ugly*. Cheltenham : Edward Elgar Press.

- Banque de l'infrastructure du Canada. (2019). *La Banque de l'infrastructure du Canada signe un protocole d'entente avec le Port de Montréal pour son projet d'expansion à Contrecoeur* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/news-releases/la-banque-de-l-infrastructure-du-canada-signe-un-protocole-d-entente-avec-le-port-de-montreal-pour-son-projet-d-expansion-a-contrecoeur-880228762.html>
- Batellier, P. (2015). *Acceptabilité sociale : cartographie d'une notion et de ses usages*. Montréal : Université du Québec à Montréal, Centre de recherche en éducation et formation relatives à l'environnement et à l'écocitoyenneté. Récupéré de http://www.espaceressources.uqam.ca/images/Documents/Recherche/Rapports_recherche/Batellier2015-Acceptabilite-sociale.pdf
- Batellier, P. (2016). Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : définitions et postulats. *Vertigo*, 16(1), p. 1-24. doi : 10.4000/vertigo.16920
- Batellier, P. et Maillé, M.-È. (2017). *Acceptabilité sociale : sans oui, c'est non*. Montréal : Les Éditions Écosociété.
- Batellier, P. et Sauvé, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec : les leçons à tirer. *Gestion*, 36(2), 49-58. doi : 10.3917/riges.362.0049
- Berger, P. L. et Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality*. New York : Anchor Books.
- Bibeau, S. (2017). *Un projet novateur qui doit ouvrir la voie au développement durable*. Montréal : Comité ZIP Jacques-Cartier. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-ZIP_J-C-CITE_LOGISTIQUE.PDF
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie*. Paris : Seuil.
- Blouin, D. (2017). *Mémoire présenté par Danielle Blouin, résidente de Maisonneuve, dans le cadre de la consultation publique découlant du droit d'initiative*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_DROIT_INITIATIVE.PDF

- Bourne, L., et Walker, D. H. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649-660. doi : 10.1108/00251740510597680
- Brunson, M.W. (1996). A definition of “social acceptability” in ecosystem management. Dans M. W. Brunson, L. E. Kruger, C. B. Tyler et S. A. Schroeder (tech. eds.), *Defining social acceptability in ecosystem management : A workshop proceedings* (General Technical Report PNW-369) (p. 7-16). Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. Récupéré de <https://www.fs.fed.us/pnw/pubs/gtr369.pdf>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Byars, L. L. et Neil, T. C. (1987). Organizational philosophy and mission statements. *Planning Review*, 15(4), 32-35. doi : 10.1108/eb054197
- CargoM. (2015). CargoM, la grappe métropolitaine de logistique et de transport de Montréal, salue l'annonce du Maire de Montréal, M. Denis Coderre, sur le développement de la cité logistique du secteur de l'Assomption [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/cargom-la-grappe-metropolitaine-de-logistique-et-de-transport-de-montreal-salue-lannonce-du-maire-de-montreal-m-denis-coderre-sur-le-developpement-de-la-cite-logistique-du-secteur-de-l-assomption-517960341.html>
- Caron, S. (2017, 30 janvier). Pôle logistique : les citoyens déçus de la « consultation ». *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites/montreal/1083344/pole-logistique-les-citoyens-decus-de-la-consultation/>
- Caron, S. (2017, 8 février). Ray-Mont Logistiques prend l'arrondissement de vitesse. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1087895/ray-mont-logistiques-prend-larrondissement-de-vitesse/>
- Caron, S. (13 mars, 2017). Le Comité 5000 signatures pour MHM atteint son objectif. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1102683/le-comite-5000-signatures-pour-mhm-atteint-son-objectif/>
- Caron, S. (2017, 27 mars). MHM dévoile sa réglementation pour sa Cité de la logistique. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites->

[hochelaga-maisonneuve/1109063/mhm-devoile-sa-reglementation-pour-sa-cite-de-la-logistique/](https://journalmetro.com/uncategorized/1109063/mhm-devoile-sa-reglementation-pour-sa-cite-de-la-logistique/)

Caron, S. (2017, 6 avril). Une première réglementation est adoptée pour la Cité de la logistique. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/uncategorized/1113874/une-premiere-reglementation-est-adoptee-pour-la-cite-de-la-logistique/>

Caron, S. (2017, 1^{er} juin). Cité de la logistique : nouvelle consultation, nouvelle déception. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites/montreal/1148268/cite-de-la-logistique-nouvelle-consultation-nouvelle-deception/>

Caron, S. (2017, 23 août). Cité de la logistique : OCPM se penchera sur le dossier. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1188169/cite-de-la-logistique-ocpm-se-penchera-sur-le-dossier/>

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

Caron-Malenfant, J. et Venne, M. (2013). *Étude sommaire sur les processus et les facteurs d'acceptabilité sociale pour le secteur industriel*. Récupéré de http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/mandats/mine_apatite_sept-iles/documents/DC11.pdf

Chambre de commerce du Montréal métropolitain. (2017). *Pour une Cité de la logistique à la hauteur du potentiel de la métropole*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_CHAMBRE_COMMERCER_CITE_LOGISTIQUE.PDF

Chan, A. P. C. et Opong, G. D. (2017). Managing the expectations of external stakeholders in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 24(5), 736-756. doi : 10.1108/ECAM-07-2016-0159

Charbonneau, M. (2017). *Lettre déposée par CargoM dans le cadre de la consultation publique : la future Cité de la logistique*. Montréal : CargoM. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_CARGOM_CITE_LOGISTIQUE.PDF

- Charland. (2018, 2 mars). L'Administration portuaire de Montréal encouragée par les consultations publiques. *Les 2 rives*. Récupéré de <https://www.les2rives.com/ladministration-portuaire-de-montreal-encouragee-par-les-consultations-publiques/>
- Chartier, D. (2017). *Optimiser les interfaces entre le port de Montréal et Mercier-Est*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/PORT%20DE%20MONTR%C9AL%20OPTIMISER%20LES%20INTERFACES%20AVEC%20MERCIER-EST.PDF
- Chess, C. et Purcell, K. (1999). Public participation and the environment: do we know what works? *Environmental Science & Technology*, 33(16), 2685-2692. doi : 10.1021/es980500g
- Choudhury, B. (2014). Aligning corporate and community interests: from abominable to symbiotic. *Brigham Young University Law Review*, 2(3), 257-308. Récupéré de <http://digitalcommons.law.byu.edu/lawreview/vol2014/iss2/3>
- Chow V. W. et Leiringer, R. (2017). Rethinking the link between public engagement and project success. Dans M. Prins, J. W. F. Wamelink, B. Giddings, K. Ku et M. Feenstra (eds.), *Proceedings of the CIB World Building Congress 2016 : Volume II - Environmental Opportunities and Challenges. Constructing Commitment and Acknowledging Human Experiences* (p. 549-460). Tampere : Tampere University of Technology. Récupéré de https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/25872/3/Chow_CIB%20Congress%20PE%20as%20process%20FINAL%20CLEAN.pdf
- Cicolella, A. et Browaeys, D. B. (2005). *Alertes santé – experts et citoyens face aux intérêts privés*. Paris : Fayard.
- Cleland, D. I. (1986). Project stakeholder management. *Project Management Journal*, 17(4), 36-44.
- Cleland, D.I. et Ireland, L.R.. (2007). *Project management: strategic design and implementation* (5e éd.). New York : McGraw-Hill.
- Clermont, P. et Gagnon, F. (2017). *La Cité de la logistique. Une Cité avec ou sans, et pour ou contre, ses voisins?* Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_CITE_LOGISTIQUE_P_CLERMONT_F_GAGNON.PDF

- Cliche, A. (2017a). *Faire de la Cité de la logistique une réussite totale, tant sur le plan local qu'à l'échelle internationale*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-CLICHE_A-CITE_DE_LA_LOGISTIQUE.PDF
- Cliche, A. (2017b). *Mémoire portant sur le développement des activités industrialo-portuaires dans l'Est de Montréal*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/ME%CCMOIRE%20ACLICHE%20V02.PDF
- Collectif en Environnement Mercier-Est. (2017). La Cité de la logistique : faute de réponses, un moratoire doit être imposé. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CEM-E%20-%20M%C9MOIRE%20POUR%20LA%20CONSULTATION%20PUBLIQUE%20DU%2015%20JUN.PDF
- Colvin, R. M., Witt, G. B. et Lacey, J. (2016). How wind became a four-letter word : lessons for community engagement from a wind energy conflict in King Island, Australia. *Energy Policy*, 98, 483-494. doi : 10.1016/j.enpol.2016.09.022
- Corriveau, J. (2017, 17 octobre). Un arrondissement en pleine mutation. *Le Devoir*, p. A2.
- Cousineau, S. (2001, 28 juillet). Pour relancer l'est de Montréal : Bourque mise sur une cité de la logistique. *La Presse*, p. A1.
- Crane, A. et Ruebottom, T. (2011). Stakeholder theory and social identity: rethinking stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 77-87. doi : 10.1007/s10551-011-1191-4
- Crépeau, L. (2017). *Opinion présentée par Louise Crépeau, citoyenne du quartier Hochelaga-Maisonneuve dans le cadre de la seconde partie de la consultation publique tenue le 15 juin 2017*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/OPINION_MME_CREPEAU.PDF
- Cuppen, E., Bosch-Rekveltdt, M. G. C., Pikaar, E. et Mehos, D. C. (2016). Stakeholder engagement in large-scale energy infrastructure projects: revealing perspectives using Q methodology. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1347-1359. doi : [10.1016/j.ijproman.2016.01.003](https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.003)

- Dagenais, B. (2017). *Un nouveau Longue-Pointe mixte, polyvalent, vivable et marchable pour soutenir le développement durable de l'est de Montréal*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9MOIRE_BRUNODAGENAIS_.PDF
- Dagenais, D. (2017). *Perspective de l'Administration portuaire de Montréal sur le Projet de Cité de la logistique dans l'arrondissement Mercier Hochelaga-Maisonneuve*. Montréal : Administration portuaire de Montréal. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_PORT_DE_MONTREAL.PDF
- Declerck, R. P., Debourse, J. P. et Declerck, J. C. (1997). *Le management stratégique*. Lille : Éditions ESC Lille.
- Del Rosario, V. et Goh, K. H. (2007). *Community stakeholder management in wind energy development projects: a planning approach* (Mémoire de maîtrise). Récupéré de <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:141249/FULLTEXT01.pdf>
- Desnoyers, A. (2017). *Les limites du développement durable pour les activités industrielo-portuaires : l'heure des choix*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9MOIRE%20FINAL.PDF
- Devine-Wright, P. (2005). Beyond NIMBYism: towards an integrated framework for understanding public perceptions of wind energy. *Wind Energy*, 8, 125-139. doi : 10.1002/we.124
- Doelle, M. et Sinclair, A. J. (2006). Time for a new approach to public participation in EA: promoting cooperation and consensus for sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 26 (2), 185-205. doi : 10.1016/j.eiar.2005.07.013
- Di Maddaloni, F. et Davis, K. (2017). The influence of local community stakeholders in megaprojects: rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1537-1556. doi : 10.1016/j.ijproman.2017.08.011
- Di Maddaloni, F. et Davis, K. (2018). Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565. doi : 10.1016/j.ijproman.2017.11.003

- Dooms, M. (2018). Towards smarter port-city stakeholder collaboration? Dans *Port Economics*. Récupéré de <https://www.porteconomics.eu/2018/06/05/towards-smarter-port-city-stakeholder-collaboration/>
- Dooms, M. (2019). Stakeholder management for port sustainability: moving from ad-hoc to structural approaches. Dans R. Bergqvist et J. Monios (dir.), *Green ports: inland and seaside sustainable transportation strategies* (p. 63-84). Amsterdam : Elsevier.
- Dooms, M., Verbeke, A. et Haezendonck, E. (2013). Stakeholder management and path dependence in large-scale transport infrastructure development: the port of Antwerp case (1960-2010). *Journal of Transport Geography*, 27, 14-25. doi : 10.1016/j.jtrangeo.2012.06.002
- Donaldson, T. et Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi : 10.2307/258887
- Douglas, J. D. (1976). *Investigative social research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Ducas, I. (2017, 28 janvier). La future cité de la logistique inquiète des citoyens. *La Presse*. Récupéré de <http://plus.lapresse.ca/screens/6e10ff28-acea-4bf9-b36c-ff6a02f7dfbe%7CIKotS0djTwYK.html>
- Ducas, I. et Ruel-Manseau, A. (2017, 28 janvier). La future Cité de la logistique divise Hochelaga-Maisonneuve. *La Presse*. Récupéré de <https://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201701/28/01-5064049-la-future-cite-de-la-logistique-divise-hochelaga-maisonneuve.php>
- Dufour, C. (2012). *Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets*. Montréal : Conseil Patronal de l'Environnement du Québec (CPEQ). Récupéré de http://www.cpeq.org/files/guides/guide_bonnespratiques_web.pdf
- Dufour, P. et Gallant, L. (2017). *Les citoyens, l'arrondissement et la Cité de la logistique*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9M_20170604.PDF
- Dufour, T. (2019, 15 août). La Banque de l'infrastructure s'implique. *La Presse+*. Récupéré de <http://plus.lapresse.ca/screens/97c30be3-71a3-48ba-bf69->

[22fb688ade98_7C_0.html?utm_medium=Twitter&utm_campaign=Internal+Share&utm_content=Screen](https://www.researchgate.net/publication/316000788/figure/fig/1/figure-fig1/1517211111111/22fb688ade98_7C_0.html?utm_medium=Twitter&utm_campaign=Internal+Share&utm_content=Screen)

- Dumont, E. S., Bonhomme, S., Pagella, T. F. et Sinclair, F. L. (2017). Structured stakeholder engagement leads to development of more diverse and inclusive agroforestry options. *Experimental Agriculture*, 1-23. doi : 10.1017/s0014479716000788
- Dunham, L., Freeman, R. E. et Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community. *Business Ethics Quarterly*, 16(01), 23-42. doi : 10.5840/beq20061611
- Durand, I. (2017). *La Cité logistique : les citoyens de M-H-M peuvent-ils absorber cette charge industrielle?* Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CIT%C9%20LOGISTIQUE-M%C9MOIRE%20-%20COPIE_0.PDF
- Eesley, C. et Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781. doi : 10.1002/smj.536
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 31(4), 532-550. doi : 10.2307/258557
- Enright, S. et Taylor, A. (2016). *The future of stakeholder engagement*. Récupéré de https://www.bsr.org/reports/BSR_Future_of_Stakeholder_Engagement_Report.pdf
- Eskerod, P. et Huemann, M. (2013). Sustainable development and project stakeholder management : what standards say. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 36-50. doi : 10.1108/17538371311291017
- Eskerod, P., Huemann, M. et Ringhofer, C. (2015). Stakeholder inclusiveness: enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53. doi : 10.1002/pmj.21546
- Esnard, C. (2009). *Le jugement social*. Paris : Dunod.
- Ferrin, D. L. et Dirks, K. T. (2003). The use of rewards to increase and decrease trust: mediating processes and differential effects. *Organization Science*, 14(1), 18-31. doi : 10.1287/orsc.14.1.18.12809

- Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (4^e éd., p. 301-316). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: an overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19. doi : 10.1002/pmj.21409
- Fortin, M.-J. et Fournis, Y. (2014). Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec. *Natures Sciences Sociétés* 3(22), 231-239. doi : 10.1051/nss/2014037
- Fortin, M.-J. et Fournis, Y. (dir.). (2015). Acceptabilité sociale, où en sommes-nous au Québec? *Actes du Forum sur l'acceptabilité sociale. Université du Québec à Rimouski, Lévis, 20 mars 2015*. Rimouski : Groupe de recherche interdisciplinaire sur le développement territorial, de l'Est du Québec (GRIDEQ).
- Fortin, M.-J. et Le Floch, S. (2010). Contester les parcs éoliens au nom du paysage : le droit de défendre sa cour contre un certain modèle de développement. *Globe : revue internationale d'études québécoises*, 13(2), 27-50. doi : 10.7202/1001129ar
- Francoeur, L.-G. (2017, 31 janvier). Le BAPE, 40 ans d'analyse de la « justification » des projets et de leurs incidences sociales et économiques. *Le Devoir*. Récupéré de <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/490497/le-bape-40-ans-d-analyse-de-la-justification-des-projets-et-de-leurs-incidences-sociales-et-economiques>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman Publishing.
- Friedl, C. et Reichl, J. (2016). Realizing energy infrastructure projects. A qualitative empirical analysis of local practices to address social acceptance. *Energy Policy*, 89, 184-193. doi : 10.1016/j.enpol.2015.11.027
- 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
- Gagné, M.-P. (2017, 17 janvier). Le projet de la Cité de la logistique se dévoile. *Nouvelles Hochelaga-Maisonneuve*, p. 3.

- Gagnon, Y.-C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche* (2^e éd.). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gallant, G. (2017, 31 mai). Discours de M. Luc Gallant du 31 mai 2017 sur les motifs de la pétition. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/DISOURS_M_GALANT_MOTIFS_PETITION.PDF
- Gamache, J.-F. (2001, 30 juillet). Le projet de cité de la logistique réjouit le président du port de Montréal. *La Presse*, p. E3.
- Gauthier, M. (2011). La facilitation en environnement : recension des écrits, études de cas et principes de « bonnes pratiques » [Rapport de recherche]. Université du Québec en Outaouais. Récupéré de <http://docplayer.fr/130355324-Recension-des-ecrits-etudes-de-cas-et-principes-de-bonnes-pratiques-rapport-de-recherche-prepare-pour-version-finale-deposee-le-24-janvier-2011.html>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Éducation France.
- Gendron, C. (2014.) Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer*, 11, 117-129. doi : 10.4000/communiquer.584
- Gendron, C. et Angers, P. (2015). *Ressources naturelles, énergie et acceptabilité sociale. Commentaires dans le cadre des travaux du chantier sur l'acceptabilité sociale*. Récupéré de <https://mern.gouv.qc.ca/wp-content/uploads/UQAM.pdf>
- Gendron, C., Janda, R., Friser, A. et Angers, P. (2016). *Tenir compte de l'acceptabilité sociale dans la gouvernance du territoire et la mise en valeur des ressources. Commentaires sur le livre vert intitulé Orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale* (CAPERN - 021M). Récupéré de http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ.Vigie.Bll.DocumentGenerique_112857&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+vIv9rjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz
- Gerbet, T. (2014, 8 décembre). Une autre espèce en péril menacée par le développement d'un port sur le Saint-Laurent. *Radio-Canada*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/697237/port-contrecoeur-montreal-espece-peril-chevalier-cuivre>

- Goulet, M. (2017a). *Mémoire déposé à la suite de la séance d'information du 28 janvier 2017 portant sur la future Cité de la logistique*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-MIREILLE_GOULET-CITE_DE_LA_LOGISTIQUE.PDF
- Goulet, M. (2017b). *Mémoire sur un projet de cité de la logistique*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MIREILLE%20GOULET%20M%C9MOIRE%202017%2006%2030.PDF
- Gouvernement du Canada. (2018a). Éléments de base de l'évaluation environnementale. Dans *Évaluations environnementales*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/agence-evaluation-impact/services/evaluations-environnementales/elements-base-evaluation-environnementale.html>
- Gouvernement du Canada. (2018b). Participation du public à l'évaluation environnementale en vertu de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (2012). Dans *Politiques et orientation*. Récupéré de <https://www.canada.ca/fr/agence-evaluation-impact/services/politiques-et-orientation/participation-public-evaluation-environnementale-lcee2012.html>
- Gouvernement du Québec. (2012). Acceptation sociale. Dans *Thésaurus de l'activité gouvernementale*. Récupéré de <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=15546>
- Gouvernement du Québec. Secrétariat aux affaires maritimes. (2015). *La stratégie maritime à l'horizon 2030 : Plan d'action 2015-2020*. Récupéré de <https://strategiemaritime.gouv.qc.ca/app/uploads/2015/11/strategie-maritime-plan-action-2015-2020-web.pdf>
- Gouvernement du Québec. Économie et Innovation. (2019). Accord économique et commercial global (AECG) entre le Canada et l'Union européenne. Dans *Se conformer*. Récupéré de <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/conformer/accords-commerciaux/accord-economique-et-commercial-global-entre-le-canada-et-lunion-europeenne-aecg/>
- Gray, D. E. (2017). *Doing research in the real world* (4^e éd.). London : Sage Publications.
- Gross, C. (2007). Community perspectives of wind energy in Australia: the application of a justice and community fairness framework to increase social

acceptance. *Energy Policy*, 35(5), 2727-2736. doi : 10.1016/j.enpol.2006.12.013

Groupe CAI Global. (2015). *Étude de positionnement économique pour le secteur de l'Assomption Sud*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/cai_rapport_final.PDF

Hall, N., Ashworth, P. et Devine-Wright, P. (2013). Social acceptance of wind farms: analysis of four common themes across Australian case studies. *Energy Policy*, 58, 200-208. doi : 10.1016/j.enpol.2013.03.009

Hartman, F.T. (2003). The role of trust in project management. Dans J. K. Pinto, D. I. Cleland et D. P. Slevin (dir.), *The frontiers of project management research* (p. 225-236). Newtown Square, PA : Project Management Institute.

Herbertson, K., Ballesteros, A. R., Goodland, R et Munilla, I. (2009). *Breaking ground. Engaging communities in extractive and infrastructure projects*. Récupéré de http://pdf.wri.org/breaking_ground_engaging_communities.pdf

Hollander-Blumoff, R. et Tyler, T. R. (2008.) Procedural justice in negotiation: procedural fairness, outcome acceptance, and integrative potential. *Law & Social Inquiry*, 33(2), 473-500. doi : 10.1111/j.1747-4469.2008.00110.x

Hosmer, L. (1995). Trust : the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. doi : 10.2307/258851

Hsieh, H.-F. et Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.

Institut du Nouveau Monde. (2017). *Consultation sur le projet de la Cité de la logistique. Rapport*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/20170310-RAPPORT_INM_CONSULTATION_PUBLIQUE_MHM.PDF

Institut du Nouveau Monde. (s. d. a). *Cadre de référence de la participation publique*. Récupéré de <https://umq.qc.ca/wp-content/uploads/2017/09/cadredereferenceppumq210917.pdf>

- Institut du Nouveau Monde. (s. d.). À propos de l'INM. Dans *Institut du Nouveau Monde*. Récupéré de <https://inm.qc.ca/nous-connaître/>
- Isaacman, L. et Colton, J. (2013). *Tidal Energy Community Engagement Handbook*. Récupéré de <https://tidalenergy.acadiau.cacommunity-business-toolkit.html>
- Jami, A. A. et Walsh, P. R. (2017). From consultation to collaboration : a participatory framework for positive community engagement with wind energy projects in Ontario, Canada. *Energy Research & Social Science*, 27, 14-24. doi : 10.1016/j.erss.2017.02.007
- Jegen, M., Nielsen, L. K., Hübner, G., Meyer, A., Hildebrand, J., McCarthy, M., ... Robert Horbaty, R. (2013). *Expert group summary on recommended practices. Social acceptance of wind energy projects*. Récupéré de http://www.socialacceptance.ch/images/RP_14_Social_Acceptance_FINAL.pdf
- Jepsen, A. L. et Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335-343. doi : 10.1016/j.ijproman.2008.04.002
- Johnson, G., Scholes, K. et Whittington, R. (2006) *Exploring Corporate Strategy*. Essex : Prentice Hall.
- Journal Métro. (2017, 31 janvier). Pôle logistique: la période pour déposer un mémoire est prolongée. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1083952/pole-logistique-la-periode-pour-deposer-un-memoire-est-prolongee/>
- Karlsen, J. T., Græe, K. et Massaoud, M. J. (2008). Building trust in project-stakeholder relationships. *Baltic Journal of Management*, 3 (1), 7-22. doi : 10.1108/17465260810844239
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. doi : 10.1146/annurev.psych.50.1.569
- Kuch, D., Ellem, G., Bahnisch, M. et Webb, S. (2013). *Social license and communications report*. Récupéré de <http://www.acola.org.au/PDF/SAF06Consultants/CSRER20ATSE20-20Social20License20Communication20Jan%202013.pdf>

- Kuehn, R. R. (2000). A taxonomy of environmental justice. *Environmental Law Reporter*, 30, 10681-10703. Récupéré de <https://ir.lib.uwo.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1137&context=aprci>
- Labbé, J. (2016, 23 décembre). Un projet découlant de l'agrandissement du port de Montréal dérange des résidents. *Radio-Canada*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1007726/cite-logistique-agrandissement-port-montreal-mercier-hochelaga-maisonneuve>
- Lacey, J., Carr-Cornish, S., Zhang, A., Eglinton, K. et Moffat, K. (2017). The art and science of community relations: procedural fairness at Newmont's Waihi Gold operations, New Zealand. *Resources Policy*, 52, 245-254. doi : 10.1016/j.resourpol.2017.03.001
- Larousse. (s. d.). Accepter. Dans *Dictionnaire de français*. Récupéré de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accepter/415>
- Lauzon, H. (2011). Les relations entreprises-communautés : qu'en pensent les employeurs? *Gestion*, 36(2), 39-43. doi : [10.3917/riges.362.0039](https://doi.org/10.3917/riges.362.0039)
- Lawrence, R. L., Daniels, S. E. et Stankey, G. H. (1997). Procedural justice and public involvement in natural resource decision making. *Society & Natural Resources*, 10(6), 577-589. doi : 10.1080/08941929709381054
- Ledain, N. (2017, 12 octobre). Projet Montréal veut repenser le secteur Assomption Sud avec les citoyens. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/local/hochelaga-maisonneuve/1210835/projet-montreal-veut-repenser-le-secteur-assomption-sud-avec-les-citoyens/>
- Ledain, N. (2017, 6 novembre). Réal Ménard annonce son retrait de la vie politique. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/local/hochelaga-maisonneuve/1222777/real-menard-annonce-son-retrait-de-la-vie-politique/>
- Ledain, N. (2017, 9 novembre). Pierre Lessard-Blais prépare sa feuille de route. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/local/hochelaga-maisonneuve/1228058/pierre-lessard-blais-prepare-sa-feuille-de-route/>
- Lévesque, L. (2019, 14 août). Port de Montréal : une étape de plus est franchie vers le terminal de Contrecoeur. *Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites/national/2361552/port-de-montreal-une-etape-de-plus-est-franchie-vers-le-terminal-de-contrecoeur/>

- Lind, E. et Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York : Plenum Press.
- Lizé, J.-F. et Larouche, A. (2017a). *Consultation sur la future Cité de la logistique*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE_JF_LIZE_A_LAROUCHE_CITE_LOGISTIQUUE.PDF
- Lizé, J.-F. et Larouche, A. (2017b). *Opposition au projet de la Cité de la logistique*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9MOIRE%2030%20JUN%20LIZ%C9_LAROUCH E.PDF
- Loi canadienne sur l'évaluation environnementale. L. C. 2012. ch. 19, art. 52. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/Lois/C-15.21/index.html>
- Loi sur les espèces en péril. L.C. 2002. ch. 29. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/s-15.3/>
- Loi sur les pêches. LRC. (1985). c. F-14. Récupéré de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/f-14/>
- Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B. et Buttler, A. (2012). A framework to implement stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213-219. doi : 10.1016/j.jenvman.2012.06.026
- Magill, A. W. (1991). Barriers to effective public interaction: helping natural resource professionals adjust their attitudes. *Journal of Forestry*, 89(10), 16-18. doi : 10.1093/jof/89.10.16
- Maguire, L. A. et Lind, E. A. (2003). Public participation in environmental decisions: stakeholders, authorities and procedural justice. *International Journal of Global Environmental Issues*, 3(2), 133-148. doi : 10.1504/IJGENVI.2003.003861
- Marceau, J. (2018, 25 avril). Mercier-Hochelage-Maisonneuve : la Cité de la logistique abandonnées pour un projet plus vert. *Radio-Canada*. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1097132/mercier-hochelaga-maisonneuve-cite-de-la-logistique-abandonnee-projet-plus-vert-port-montreal>

- Martinet, A.C. (dir.). (1990). *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris : Economica.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. et Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. doi : 10.2307/258792
- McElroy, B. et Mills, C. (2000). Managing stakeholders. Dans R. J. Turner et S. J. Simister (dir.), *Gower Handbook of Project Management* (3e éd., p. 757-775). Aldershot: Gower Publishing.
- Mease, L. A., Erickson, A. et Hicks, C. (2018). Engagement takes a (fishing) village to manage a resource: principles and practice of effective stakeholder engagement. *Journal of Environmental Management*, 212, 248-257. doi : 10.1016/j.jenvman.2018.02.015
- Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Louis, W. et Moffat, K. (2017). Meaningful dialogue outcomes contribute to laying a foundation for social licence to operate. *Resources Policy*, 53, 347-355. doi : [10.1016/j.resourpol.2017.07.004](https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.07.004)
- Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Louis, W. R. et Moffat, K. (2018a). Company-community dialogue builds relationships, fairness, and trust leading to social acceptance of Australian mining developments. *Journal of Cleaner Production*, 184, 671-677. doi : 10.1016/j.jclepro.2018.02.291
- Mercer-Mapstone, L. D., Rifkin, W., Moffat, K. et Louis, W. (2018b). What makes stakeholder engagement in social licence “meaningful”? Practitioners’ conceptualisations of dialogue. *Rural Society*, 27(1), 1-17. doi : 10.1080/10371656.2018.1446301
- Meurailon, L. (2016, 26 octobre). Des citoyens s’opposent au projet de transport de marchandises à MHM. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1041553/des-citoyens-sopposent-au-projet-de-transport-de-marchandises-a-mhm/>
- Mignault, R. et Holdrinet, P. (2017). *Mémoire Lemay. Consultation sur la future Cité de la logistique*. Montréal : Lemay. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-LEMAY-CONSULTATION_SUR_LA_FUTURE_CITE_DE_LA_LOGISTIQUE.PDF
- Miller, R. et Olleros, X. (2001). Project shaping as a competitive advantage. Dans R. Miller et Lassard, D. R. (dir.), *The Strategic Management of Large*

Engineering Projects. Shaping Institutions, Risks and Governance (p. 93-112). Cambridge, MA : MIT Press.

- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of “direct” research. *Administrative Science Quarterly*, 24, 580-589. doi : 10.2307/2392364
- Miron, S. (2017). Consultation sur la future Cité de la logistique. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-SUZIE_M-CITE_LOGISTIQUE.PDF
- Mitchell, R. (2013). *Best practice stakeholder engagement begins at day 1. IAIA13 Conference Proceedings : Impact Assessment the Next Generation. 33rd Annual Meeting of the International Association for Impact Assessment. Calgary, 13-16 mai 2013*. Récupéré de <https://conferences.iaia.org/2013/pdf/Final%20papers%20review%20process%2013/Best%20Practice%20Stakeholder%20Engagement%20begins%20at%20Day%201.pdf>
- 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. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi : 10.2307/259247
- Mobilisation 6600. (s. d.). Ligne du temps. Récupéré de <http://ocpm.qc.ca/sites/ocpm.qc.ca/files/pdf/P93/6.15.2-lignedutemps1.pdf>
- Moffat, K. et Zhang, A. (2014). The paths to social licence to operate: an integrative model explaining community acceptance of mining. *Resources Policy*, 39, 61-70. doi : 10.1016/j.resourpol.2013.11.003
- Mok, K. Y., Shen, G. Q. et Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects: a review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457. doi : 10.1016/j.ijproman.2014.08.007
- Moquin, R. (2017, 23 mai). La cité de la logistique : une consultation déficiente et précipitée. *Flambeau*, p. 13.
- Moquin, R. (2017). *Mémoire à l'occasion de la consultation publique concernant le projet de la Cité de la logistique*. Montréal : Collectif en environnement Mercier-Est. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-COLLECTIF_EN_ENVIRONNEMENT_MERCIER-EST.PDF

- Müller, R., Drouin, N. et Sankaran, S. (2019). *Organizational project management. Theory and implementation*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Muzzo, E. (2017, 27 mars). Le PIIA devra patienter. *Quartier Hochelaga*. Récupéré de <https://www.quartierhochelaga.com/le-piia-devra-patienter/>
- Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: A stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848. doi : 10.1080/0144619032000072137
- Nguyên-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2007). Constructivisme/positivisme : Où en sommes-nous avec cette opposition? Dans F. Guillemette et C. Baribeau (dir.), *Recherche qualitative en sciences humaines et sociales : Les questions de l'heure. Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, Montréal, 16 mai 2006*. Récupéré de http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/RQ-HS-5-Numero-complet.pdf
- Office of the Deputy Prime Minister. (2004). Community involvement in planning : The government's objectives. Récupéré de <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120919203426/http://www.communities.gov.uk/documents/planningandbuilding/pdf/147588.pdf>
- Olander, S. (2003). *External stakeholder management in the construction process* (Licentiate Dissertation). Lund University. Récupéré de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.728&rep=rep1&type=pdf>
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287. doi : 10.1080/01446190600879125
- Olander, S. et Landin, A. (2008). A comparative study of factors affecting the external stakeholder management process. *Construction Management and Economics*, 26(6), 553-561. doi : 10.1080/01446190701821810
- Opong, G. D., Chan, A. P. C. et Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35 (6), 1037-1051. doi : 10.1016/j.ijproman.2017.04.015

- Pasquero, J. (2008). Entreprise, développement durable et théorie des parties prenantes : Esquisse d'un arrimage socio-constructionniste. *Management International*, 12 (2), 27-47. Récupéré de <https://search-proquest-com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/docview/204449397?accountid=14719>
- Petrova, M. A. (2016). From NIMBY to acceptance: toward a novel framework – VESPA – For organizing and interpreting community concerns. *Renewable Energy*, 86, 1280-1294. doi : 10.1016/j.renene.2015.09.047
- Pirson, M. et Malhotra, D. (2011). Foundations of organizational trust: what matters to different stakeholders? *Organization Science*, 22(4), 1087-1104. doi : 10.1287/orsc.1100.0581
- Pitsis, A., Clegg, C., Freeder, D., Sankaran, S. et Burdon, S. (2018). Megaprojects redefined – complexity vs cost and social imperatives. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(1), 7-33. doi : 10.1108/IJMPB-07-2017-0080
- Port de Montréal. (2014). Intensification du trafic de conteneurs : le Port de Montréal est fin prêt! Dans *Dossier : libre-échange Canada-UE*. Récupéré de <https://www.port-montreal.com/fr/port-fin-pret-juin2014.html>
- Port de Montréal. (2015). Le Port de Montréal engagé dans sa communauté. Dans *À la une*. Récupéré de <https://www.port-montreal.com/fr/port-montreal-communaute-printemps2015.html>
- Port de Montréal. (2018). *Le projet de terminal à conteneurs à Contrecoeur du Port de Montréal franchit un jalon important pour son avancement avec le dépôt de l'étude d'impact environnemental* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.port-montreal.com/fr/contrecoeur-medias-fr.html>
- Pouliot, C. et Godbout, J. (2014). Thinking outside the “knowledge deficit” box. *Science & Society*, 15(8), 833-835. doi : 10.15252/embr.201438590
- Prno, J. (2013). An analysis of factors leading to the establishment of a social licence to operate in the mining industry. *Resources Policy*, 38(4), 577-590. doi : 10.1016/j.resourpol.2013.09.010
- Project Management Institute. (2017). *Guide du corpus des connaissances en management de projet. Guide PMBOK (6^e éd.)*. Newton Square : Project Management Institute. Récupéré de <https://proquestcombo-safaribooksonline-com.res.banq.qc.ca/9781628254303>

- Projet Montréal. (2017). *Pour une Cité de la logistique en harmonie avec le milieu résidentiel*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/MEMOIRE-PROJET_MONTREAL-CITE_LOGISTIQUE.PDF
- Radio-Canada. (2017, 28 janvier). Mercier-Hochelaga-Maisonneuve : consultation publique sur la future Cité de la logistique. Récupéré de <https://nouveau-eureka-cc.proxy.bibliotheques.uqam.ca/Link/gestion1/news%20b720170128%20b7RC%20b7rjw170128006>
- Radio-Canada. (2017, 8 février). Le projet de Cité de la logistique continue de susciter des questions et de l'appréhension. Récupéré de <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1015607/cite-de-la-logistique-mercier-hochelaga-maisonneuve-balises-motion-petition>
- Ramacieri, C. et Dorais Kinkaid, K. (2017). *Rapport. Démarche de consultation publique portant sur le développement des activités industrialo-portuaires et de leur cohabitation avec les quartiers résidentiels adjacents*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/20170913-RAPPORT-CITE_DE_LA_LOGISTIQUE%20.PDF
- Raymond, V. (2017). « Consultation » publique sur la Cité de la logistique et le développement des activités industrialo-portuaires, découlant du Droit d'initiative. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/2017-06-15%20INTERVENTION%20CLAP%20V%20C9RONICK%20RAYMOND.PDF
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management : a literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417-2431. doi : 10.1016/j.biocon.2008.07.014
- Richards, C., Blackstock, K.L. et Carter, C.E. (2004). *Practical Approaches to Participation* (SERG Policy Brief No. 1). Récupéré de <https://pdfs.semanticscholar.org/f38e/3243fad7c680ea07f11b42e32c2d74b26516.pdf>

- Rivera, L., Sheffi, Y. et Wesch, R. (2014). Logistics agglomeration in the U.S. *Transportation Research, Part A*(59), 222-238. doi : 10.1016/j.tra.2013.11.009
- Rose, J. et Schlichter, B. R. (2013). Decoupling, re-engaging: managing trust relationships in implementation projects. *Information Systems Journal*, 23 (1), 5–33. doi : 10.1111/j.1365-2575.2011.00392.x
- Ross, V. L., Fielding, K. S. et Louis, W. R. (2014). Social trust, risk perceptions and public acceptance of recycled water: testing a social-psychological model. *Journal of Environmental Management*, 137, 61-68. doi : 10.1016/j.jenvman.2014.01.039
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. et Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. Récupéré de <https://www.jstor.org/stable/259285>
- Rowe, G. et Frewer, L. J. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science, Technology, & Human Values*, 30(2), 251-290. doi : 10.1177/0162243904271724
- Rowlett, R. (2000). *How many? A dictionary of units of measurement*. Chapel Hill : University of North Carolina at Chapel Hill. Récupéré de http://alltootechnical.weebly.com/uploads/4/0/7/5/4075543/dict_units.pdf
- Roy, J. (2016). *Les conditions de succès d'un pôle logistique dans la région de Montréal*. Montréal : Centre sur la productivité et la prospérité. Récupéré de <http://cpp.hec.ca/wp-content/uploads/2016/10/CE-2016-01.pdf>
- Saillant, G. (2017). *Cité Logistique. Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/M%C9MOIRE%20LOGIST.PDF
- Saucier, C., Côté, G., Feurtey, É. Et Fortin. M.-J. (2009). *Des installations éoliennes socialement acceptables : élaboration d'un modèle d'évaluation des projets dans une perspective de développement territorial durable*. Rimouski : Unité de recherche sur le développement territorial durable et la filière éolienne, rattachée au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Université du Québec à Rimouski. Récupéré de <https://depot.erudit.org/bitstream/003300dd/1/UR-EEAS-Rapport-Developpement-territorial-et-filiere-eolienne-P-2009.pdf>

- Sheffi, Y. (2013). Logistics-Intensive Clusters: Global Competitiveness and Regional Growth. Dans J. Bookbinder (dir.), *Handbook of Global Logistics* (p. 463-500). New York: Springer. Récupéré de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.399.3226&rep=rep1&type=pdf>
- Shindler, B. A. et Aldred Cheek, K. (1999). Integrating citizens in adaptive management: a propositional analysis. *Journal of Conservation Ecology*, 3(1), 13-29. Récupéré de <http://www.consecol.org/vol13/iss1/art13>
- Shindler, B. A., Brunson, M. et Stankey, G. H. (2002). *Social acceptability of forest conditions and management practices : a problem analysis* (General Technical Report PNW-GTR-537). Portland: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. Récupéré de https://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr537.pdf
- Shindler, B. A., Brunson, M. et Aldred Cheek, K. (2004). Social acceptability in forest and range management. Dans J. J. Vaske (dir.), *Society and Natural Resources: A Summary of Knowledge* (p. 147-157). Jefferson : Modern Litho Press. Récupéré de http://people.oregonstate.edu/~shindleb/jfsp/Social_Acceptability.pdf
- Skitka, L. J. et Mullen, E. (2002). Understanding judgments of fairness in a real-world political context: a test of the value protection model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(10), 1419-1429. doi : 10.1177/014616702236873
- Skitka, L., Winquist, J. et Hutchinson, S. (2003). Are outcome fairness and outcome favourability distinguishable psychological constructs? A meta-analytic review. *Social Justice Research*, 16(4), 309-341. doi : 10.1023/A:1026336131206
- Smith, P. D. et McDonough, M. H. (2001). Beyond Public Participation: fairness in Natural Resource Decision Making. *Society & Natural Resources*, 14(3), 239-249. doi : 10.1080/08941920120140
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176. doi : 10.1111/j.1468-2370.2010.00290.x
- Statistiques Canada. (2019). *Profil du recensement, Recensement de 2016*. Récupéré de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=POPC&Code1=0201&Geo2=PR&>

[Code2=48&SearchText=Contrecoeur&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=All&TABID=1&type=0](#)

- Stopa, A. (2017, 15 février). La Cité de la logistique aura sa consultation à l'OCPM. *Journal Métro*. Récupéré de <https://journalmetro.com/actualites-hochelaga-maisonneuve/1090880/la-cite-de-la-logistique-aura-sa-consultation-a-locpm/>
- Strahorn, S., Gajendran, T. et Brewer, G. (2015). The influence of trust in traditional contracting: Investigating the “lived experience” of stakeholders. *Construction Economics and Building*, 15 (2), 81-101. doi : 10.5130/AJCEB.v15i2.4408
- Strauss, A. et Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park : Sage Publications.
- Stringer, L. C., Prell, C., Reed, M. S., Hubacek, K., Fraser, E. D. G., Dougill, A. G. (2006). Unpacking ‘participation’ in the adaptive management of socio-ecological systems: a critical review. *Ecology and Society*, 11(2), 39. doi : 10.5751/ES-01896-110239
- Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S. et Shivers-Blackwell, S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project Management Journal*, 37 (5), 26-35. doi : 10.1177/875697280603700504
- Tajfel, H. et Turner, J.C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. Dans S. Worchel et W. G. Austin (dir.), *Psychology of Intergroup Relations* (p. 7-24). Chigago : Nelson-Hall.
- Teo, M. et Loosemore, M. (2011). Community-based protest against construction projects: a case study of movement continuity. *Construction Management and Economics*, 29(2), 31-144. doi : 10.1080/01446193.2010.535545
- Teo, M. et Loosemore, M. (2017). Understanding community protest from a project management perspective: a relationship-based approach. *International Journal of Project Management*, 35 (8), 1444-1458. doi : 10.1016/j.ijproman.2017.08.004
- Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N. et Daamen, D. D. (2010). Voice in political decision-making: the effect of group voice on perceived trustworthiness of decision makers and subsequent acceptance of decisions. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16(2), 173-186. doi : 10.1037/a0019977

- Thibaut, J. et Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. New York: John Wiley & Sons.
- Thibault, A., Lequin, M. et Tremblay, M. (2000). *Cadre de référence de la participation publique*. Québec : Conseil de la santé et du bien-être, Gouvernement du Québec. Récupéré de https://www.csbe.gouv.qc.ca/fileadmin/www/Archives/ConseilSanteBienEtre/Rapports/20001009_rapp_cfr.pdf
- Thomassin, A., White, C. S., Stead, S. S. et Davida, G. (2010). Social acceptability of a marine protected area: the case of Reunion Island. *Ocean & Coastal Management*, 53(4), 169-179. doi : 10.1016/j.ocecoaman.2010.01.008
- Turner, J. (2010). Evolution of project management research as evidenced by papers published in the International Journal of Project Management. *International Journal of Project Management*, 28(1), 1-6. doi : 10.1016/j.ijproman.2009.10.009
- Tyler, T. R. (1988). What is procedural justice? Criteria used by citizens to assess the fairness of legal procedures. *Law and Society Review*, 22(1), 103-136. doi : 10.2307/3053563
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive : antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67 (5), 850-863. doi : 10.1037/0022-3514.67.5.850
- Venne, J.-F. (2015, 26 février). Investir pour accompagner la croissance. *Les Affaires*. Récupéré de <https://www.lesaffaires.com/dossier/transport-et-logistique/investir-pour-accompagner-la-croissance/576598>
- Ville de Montréal. (2014). *Classement sociodémographie. Ville et arrondissements de l'agglomération de Montréal*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/CLASSEMENTSOCIODEMO2011.PDF
- Ville de Montréal. Opposition officielle à l'Hôtel de Ville de Montréal. (2016a). *Premier droit d'initiative en arrondissement : Laurence Lavigne Lalonde salue les citoyens de Maisonneuve-Longue-Pointe* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/premier-droit-dinitiative-en-arrondissement--laurence-lavigne-lalonde-salue-les-citoyens-de-maisonneuve-longue-pointe-607953166.html>

Ville de Montréal. Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. (2016b). *Organisée et animée en janvier 2017 par l'Institut du Nouveau Monde : le maire Réal Ménard annonce la tenue d'une consultation publique sur la « Cité de la logistique »* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/organisee-et-animee-en-janvier-2017-par-linstitut-du-nouveau-monde--le-maire-real-menard-annonce-la-tenue-dune-consultation-publique-sur-la--cite-de-la-logistique--599329681.html>

Ville de Montréal. (2017a). *Rappel des étapes de la consultation*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/RAPPEL_ETAPES_DROIT_INITIATIVE_02-06-2017.PDF

Ville de Montréal. Arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve. (2017b). *Organisée et animée le 28 janvier 2017 par l'Institut du Nouveau Monde : le maire Réal Ménard invite tous les citoyens et tous les acteurs concernés à s'inscrire à la consultation sur la future Cité de la logistique* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/organisee-et-animee-le-28-janvier-2017-par-linstitut-du-nouveau-monde--le-maire-real-menard-invite-tous-les-citoyens-et-tous-les-acteurs-concernes-a-sinscrire-a-la-consultation-sur-la-future-cite-de-la-logistique-610643155.html>

Ville de Montréal. (2017c). *Une fois le processus réglementaire du PIIA adopté par l'arrondissement : le maire Réal Ménard annonce une consultation publique sur la future Cité de la logistique à l'OCPM* [Communiqué]. Récupéré de <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/une-fois-le-processus-reglementaire-du-piia-adopte-par-larrondissement--le-maire-real-menard-annonce-une-consultation-publique-sur-la-future-cite-de-la-logistique-a-locpm-613762273.html>

Ville de Montréal. (s. d. a). *La future Cité de la logistique : un projet porteur pour une économie durable* [Dépliant]. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/13867-VILLEDEMONTREAL_MERCIER-CITEDELALOGISTIQUE_DEPLIANT_11X17_V06_FINAL.PDF

Ville de Montréal. (s. d. b). *Consultation sur la future Cité de la logistique. Cahier du participant*. Récupéré de http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/ARROND_MHM_FR/MEDIA/DOCUMENTS/13655_VILLEMTL-MERCIER_CAHIERPARTICIPANT_V08_FINAL.PDF

- Williams, R. et Walton, A. (2013). *The social licence to operate and coal seam gas development. A literature review report*. Récupéré de <https://gisera.csiro.au/wp-content/uploads/2018/03/Social-5-Literature-Review-Report.pdf>
- Winch, G. et Bonke, S. (2002). Project stakeholder mapping : Analyzing the interests of project stakeholders. Dans D. P. Slevin, D. I. Cleland et J. K. Pinto (dir.), *The Frontiers of Project Management Research* (p. 385-404). Newtown Square : Project Management Institute.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. et Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638-649. doi : 10.1016/j.ijproman.2006.08.009
- Wüstenhagen, R., Wolsink, M. et Bürer, M. J. (2007). Social acceptance of renewable energy innovation: an introduction to the concept. *Energy Policy*, 35(5), 2683-2691. doi : 10.1016/j.enpol.2006.12.001
- Yang, K. et Pandey, S. K. (2011). Further dissecting the black box of citizen participation: when does citizen involvement lead to good outcomes? *Public Administration Review*, 71(6), 880-892. doi : 10.1111/j.1540-6210.2011.02417.x
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S. et Xue, X. (2011). Stakeholder management in construction: an empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29 (7), 900-910. doi : 10.1016/j.ijproman.2010.07.013
- Yates, S. et Arbour, M. (2016). Le rôle des maires dans l'acceptabilité sociale des projets d'infrastructure : Tension entre arbitrage et promotion. *Politique et Sociétés*, 35 (1), 73-101. doi : 10.7202/1035793ar
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications. Design and methods* (6^e éd.). Los Angeles : Sage Publications.