

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS TOURISTIQUES : LE CAS DU CLUB MED QUÉBEC
CHARLEVOIX

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT DU TOURISME

PAR

KARINE TREMBLAY

NOVEMBRE 2025

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.12-2023). 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'aventure de la maîtrise a pris un tout autre chemin en cours de route. Je me suis engagée sur une avenue inattendue, celle du projet de mémoire. À travers sa durée, c'est tout un voyage que j'ai entrepris, pavé de sous-bois et de sentiers rocaillous débouchant dans maintes directions. D'ailleurs, mes égarements de direction accompagnés de soupirs aux multiples émotions m'ont fait oublier que le bon filon n'était pas à destination. En effet, ce parcours a non seulement rempli mon bagage de connaissances, mais il a mis en lumière ces personnes qui m'ont parfois guidée ou encore encouragée dans la poursuite de mon apprentissage. Je veux donc prendre un moment pour leur témoigner ma reconnaissance.

D'abord, je souhaite remercier mon directeur de recherche, Mohamed Reda Khomsi, pour ses conseils, ses précieux commentaires très appréciés ainsi que pour sa patience au cours de ce cheminement académique de longue haleine. Je tiens également à dire merci aux personnes candidates pour avoir accepté de participer à cette étude et de contribuer à l'avancement des connaissances. Je voudrais aussi exprimer ma gratitude envers mes parents pour leur appui sans faille et pour m'avoir encouragée à pousser ma curiosité toujours plus loin. À ma sœur et ma chère filleule qui me rappellent, de par leur exemple, que la persévérance permet de surmonter bien des défis. À mes amis et amies ainsi qu'à ceux et celles qui ont cru en moi, ce mémoire, je le partage avec vous.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
RÉSUMÉ	xii
INTRODUCTION	13
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE	17
1.1 La gouvernance	17
1.1.1 L'évolution de la sémantique et de la pratique de la gouvernance	17
1.1.2 La « bonne gouvernance »	19
1.1.3 La gouvernance participative et le développement durable.....	20
1.1.4 La gouvernance participative et le tourisme	22
1.1.5 Les parties prenantes.....	25
1.1.6 De la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale	26
1.2 L'acceptabilité sociale	27
1.2.1 Les contestations sociales en tourisme	28
1.2.2 Les « opposants ».....	30
1.2.3 Les stratégies adoptées ou à adopter.....	32
1.3 Le projet	33
1.3.1 Le cycle de vie d'un projet	33
1.3.2 Les parties prenantes dans le projet.....	34
1.3.3 La gestion de projet en tourisme	35
1.3.4 Les grands projets	37
1.4 La gouvernance, l'acceptabilité sociale et le projet.....	40
1.5 La problématique de recherche	43
1.6 La conclusion	44
CHAPITRE 2 LE CADRE THÉORIQUE	45
2.1 De la gouvernance, au sens général, à la gouvernance participative.....	45
2.1.1 Le concept de gouvernance en tourisme.....	49
2.1.2 La présentation des modèles de gouvernance en tourisme.....	50
2.1.3 La participation citoyenne	52
2.1.4 La participation communautaire appliquée au tourisme selon la typologie de Tosun	53
2.1.5 Les parties prenantes en tourisme	59
2.1.6 Les parties prenantes dans la gestion de projet.....	60

2.2 L'émergence de la notion d'acceptabilité sociale	61
2.2.1 Les relations des entreprises avec les parties prenantes	65
2.2.2 L'acceptabilité sociale en tourisme.....	66
2.2.3 Le modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier	68
2.2.4 L'acceptabilité sociale et le cycle de vie d'un projet	77
2.3 La gouvernance et l'acceptabilité sociale des grands projets.....	78
2.4 La conclusion.....	81
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....	82
3.1 La posture.....	82
3.1.1 La posture ontologique	82
3.1.2 La posture épistémologique	83
3.1.3 La posture méthodologique.....	84
3.2 La démarche méthodologique	85
3.2.1 La recherche qualitative.....	85
3.2.2 L'étude de cas : Projet du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix	85
3.2.3 L'échantillonnage.....	86
3.2.4 La collecte des données.....	88
3.2.5 L'analyse des données qualitatives.....	91
3.3 Les enjeux de la collecte de données.....	93
3.4 Les considérations éthiques.....	93
3.5 La conclusion.....	94
CHAPITRE 4 HISTORIQUE DU PROJET CLUB MED QUÉBEC CHARLEVOIX.....	95
4.1 Un historique des relations des parties prenantes avec les porteurs du projet.....	95
4.2 La conclusion.....	106
CHAPITRE 5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE — ACCEPTABILITÉ SOCIALE	108
5.1 Les facteurs d'acceptabilité sociale	108
5.1.1 La légitimité économique	109
5.1.1.1 Les bénéfices économiques	110
5.1.1.2 Les préoccupations économiques	111
5.1.1.3 Les réactions prudentes.....	112
5.1.1.4 La légitimité économique dans le cycle de vie du projet.....	113
5.1.2 La légitimité sociopolitique	115
5.1.2.1 La dimension sociale.....	116
5.1.2.2 La dimension légale	118
5.1.2.3 La dimension environnementale	120
5.1.2.4 La dimension socioéconomique	121
5.1.2.5 La dimension touristique	122
5.1.2.6 La légitimité sociopolitique dans le cycle de vie du projet	123
5.1.3 La confiance interactionnelle.....	124
5.1.3.1 La réciprocité désavantageuse – négative.....	125

5.1.3.2 La réciprocité avantageuse — positive	126
5.1.3.3 Les rencontres et dialogues	127
5.1.3.4 La réciprocité mitigée	127
5.1.3.5 La confiance interactionnelle dans le cycle de vie du projet	128
5.1.4 La confiance institutionnelle	129
5.1.4.1 La perception négative	130
5.1.4.2 La perception positive	131
5.1.4.3 La perception mitigée	132
5.1.4.4 La confiance institutionnelle dans le cycle de vie du projet	133
5.2 L'analyse des facteurs d'acceptabilité sociale	134
5.3 La conclusion	140
CHAPITRE 6 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE — PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE	141
6.1 La participation communautaire des parties prenantes	141
6.1.1 La participation communautaire coercitive	143
6.1.2 La participation communautaire induite	145
6.1.3 La participation communautaire spontanée	150
6.1.4 La participation communautaire dans le cycle de vie du projet	153
6.1.5 L'analyse de la participation communautaire des parties prenantes	154
6.2 L'analyse de l'acceptabilité sociale et de la participation communautaire des parties prenantes	160
6.3 La conclusion	171
CONCLUSION	173
BIBLIOGRAPHIE	179
ANNEXE A GRILLE D'ENTREVUE	204
ANNEXE B LISTE DES SOURCES PROVENANT DES SOURCES MÉDIATIQUES ET D'ACTUALITÉ	207
ANNEXE C CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE – RENOUVELLEMENT	220
ANNEXE D AVIS FINAL DE CONFORMITÉ	221

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1: Cycle de vie d'un projet	34
Figure 1.2: Variabilité du risque et des coûts au cours du cycle de vie d'un projet.....	35
Figure 1.3: Facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale.....	40
Figure 1.4: Étapes et activités antérieures à la création du comité de suivi.....	42
Figure 2.1: Échelle de la participation citoyenne	52
Figure 2.2: Modèle de l'acceptabilité sociale	68
Figure 2.3: Niveaux d'acceptabilité sociale — Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau	73
Figure 2.4: Changements au niveau des proportions de parties prenantes qui accordent chaque niveau d'acceptabilité sociale en fonction de la présence ou ou non de la perception de chaque facteur..	76
Figure 4.1: Dates clés du cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix	106
Figure 5.1: Niveaux d'acceptabilité sociale — Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau	109
Figure 5.2: Récurrence de la catégorie conceptuelle légitimité économique et des thèmes centraux ...	110
Figure 5.3: Dates clés du cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix	114
Figure 5.4: Récurrence de la catégorie conceptuelle légitimité sociopolitique et des thèmes centraux.	115
Figure 5.5: Récurrence de la catégorie conceptuelle confiance interactionnelle et des thèmes centraux en fonction du nombre de sources	124
Figure 5.6: Récurrence de la catégorie conceptuelle confiance institutionnelle et des thèmes centraux en fonction du nombre de sources	130
Figure 5.7: Modèle de l'acceptabilité sociale	134
Figure 5.8: Niveaux d'acceptabilité sociale — Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau	135
Figure 5.9: Proportion de parties prenantes octroyant ou non chaque niveau d'acceptabilité sociale en la présence ou l'absence de perception des quatre (4) facteurs.....	139
Figure 6.1: Typologies normatives de la participation communautaire	142
Figure 6.2: Récurrence de la catégorie conceptuelle participation communautaire des parties prenantes, des thèmes centraux et secondaires en fonction du nombre de sources	143

Figure 6.3: Typologies normatives de la participation communautaire 158

Figure 6.4: Cartographie des parties prenantes du projet Club Med Québec Charlevoix 161

Figure 6.5: Proportion de parties prenantes octroyant ou non chaque niveau d'acceptabilité sociale en la présence ou l'absence de perception de chacun des quatre (4) facteurs 164

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1: Classification de la participation communautaire	54
Tableau 2.2: Définitions de l'acceptabilité sociale	63
Tableau 2.3: Niveau d'acceptabilité sociale et indicateurs	72
Tableau 2.4: Description des (4) facteurs et leur rôle sur le niveau d'acceptabilité sociale	74
Tableau 2.5: Acceptation sociale — Acceptabilité sociale	79
Tableau 3.1: Description des (4) facteurs d'acceptabilité sociale	89
Tableau 4.1: Synthèse des recommandations	103
Tableau 5.1: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la légitimité économique selon la phase du cycle de vie du projet	114
Tableau 5.2 : Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les contributions et les préoccupations sociopolitiques selon la phase du cycle de vie du projet.....	123
Tableau 5.3: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la confiance interactionnelle selon la phase du cycle de vie du projet.....	129
Tableau 5.4: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la confiance institutionnelle selon la phase du cycle de vie du projet.....	133
Tableau 6.1: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les types de participation communautaire en fonction du cycle de vie du projet	154
Tableau 6.2: Récurrence des sources entre les différents facteurs d'acceptabilité sociale et types de participation communautaire en plus de la phase du cycle de vie du projet la plus récurrente.....	165

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

ATEC	Association touristique, économique et culturelle
ATR	Association touristique régionale
B2B	Business to business
BAnQ	Bibliothèque et Archives nationales du Québec
CCNPPS	Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé
CESNU	Conseil économique et social des Nations unies
CIUSSS	Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux
CM	Club Med
CMED	Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
CNUED	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
CSSDC	Centre de services scolaire de Charlevoix
DEC	Développement économique Canada pour les régions du Québec
DSI	Développement social intégré
EIS	Évaluation d'Impact sur la Santé
G.O	Gentils Organisateurs
GLM	Groupe Le Massif

INSPQ	Institut national de santé publique du Québec
ITHQ	Institut du tourisme et d'hôtellerie du Québec
IQ	Investissement Québec
M.	Monsieur
M ^{me}	Madame
MELCC	Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
MRC	Municipalité régionale de comté
MRNF	Ministère des Ressources naturelles et des Forêts
NLTO	Not Like The Others
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMT	Organisation mondiale du tourisme
ONG	Organisation non gouvernementale
OBV	Organisme de bassins versants
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMSSL	Parc marin du Saguenay–Saint-Laurent
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

PRSF	Petite-Rivière-Saint-François
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
SGF	Société générale de financement du Québec
USD	Dollar américain

RÉSUMÉ

Les échanges entre les touristes et les communautés hôtes se démarquent, entre autres, dans la qualité de l'accueil, l'enrichissement de l'expérience touristique et la recherche d'impacts positifs durables sur le milieu. Les décideurs tendent donc à considérer les perceptions des autres parties prenantes et à favoriser leur participation pour un développement touristique qui cherche à améliorer la qualité de vie des communautés locales et à limiter les effets négatifs du tourisme. Cette étude porte une attention particulière sur le ou les modes de gouvernance préconisés avec les parties prenantes par les deux porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix, soit Club Med et Groupe Le Massif, lors du cycle de vie du projet d'établissement de ce complexe hôtelier à Petite-Rivière-Saint-François. Durant la même période, le niveau d'acceptabilité sociale de ce grand projet touristique est examiné. L'objectif de cette recherche est de comprendre la relation entre le mode de gouvernance préconisé par les porteurs d'un grand projet touristique et son niveau d'acceptabilité sociale tout au long du cycle de vie du projet. Les deux cadres théoriques de référence de cette étude sont le modèle de la participation communautaire de Tosun et celui de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier. L'approche méthodologique qualitative de l'étude de cas repose sur des entretiens semi-dirigés et des données secondaires provenant de sources médiatiques et d'actualité. À la suite de l'analyse thématique, les résultats obtenus démontrent que le mode de gouvernance varie en fonction du type de parties prenantes, de son pouvoir, son influence et son urgence. Aussi, l'acceptabilité sociale est majoritairement perçue par les parties prenantes avec un niveau de légitimité économique, ce qui lui confère, de façon variable durant le cycle de vie du projet, un niveau d'acceptation sociale. Avec cette étude, il est permis de constater que le type de participation communautaire privilégié peut expliquer, en partie à tout le moins, le niveau d'acceptabilité sociale du projet du Club Med Québec Charlevoix. En tenant compte des impacts importants du projet sur le milieu, les porteurs du projet pourraient assurer un niveau d'engagement plus élevé auprès des parties prenantes pour obtenir davantage de légitimité et susciter plus de confiance.

Mots clés : gouvernance participative, participation communautaire, acceptabilité sociale, parties prenantes, cycle de vie d'un projet

INTRODUCTION

Malgré la croissance du tourisme au niveau mondial et la circulation rapide de l'information numérique, les interactions entre les touristes et les communautés hôtes demeurent un élément central à la qualité de l'expérience touristique (Nguyen *et al.*, 2025). De plus, les décideurs politiques et touristiques « [...] ont besoin de comprendre les perceptions des résidents et leur influence sur le développement durable afin de minimiser les impacts négatifs du tourisme tout en augmentant le bien-être de la communauté, apportant ainsi une valeur ajoutée », indiquent Soares *et al.* (2021: 3). Par exemple, des comportements nuisibles de certains visiteurs et la gestion inadéquate des politiques et des ressources du territoire peuvent susciter la grogne des résidents. Ils ont d'ailleurs protesté contre la présence des grands navires de croisières au cœur du centre historique de Venise en raison de la pollution engendrée dans la lagune et la mise en péril du patrimoine historique de la ville. Ils sont aussi sortis à Barcelone pour manifester contre la surfréquentation touristique du centre-ville, particulièrement sur les *Ramblas*. Les préoccupations sociales et environnementales notamment autour de la gestion des ressources, du flux touristique, de la protection du patrimoine et de la cohabitation difficile entre usagers d'un territoire ne sont pas des défis réservés uniquement aux grandes villes.

En fait, la population se sent davantage concernée et sensibilisée face aux impacts négatifs du tourisme sur l'environnement (Lequin, 2001). « La qualité de l'environnement et la beauté des paysages sont des biens difficilement remplaçables, non substituables une fois détruits, et constituent indéniablement la pierre angulaire de l'offre touristique axée sur la nature », mentionne Lequin (2001: 2). De plus, les résidents sont souvent parmi les premiers à noter les dommages occasionnés par le tourisme sur les ressources et les attractions (Murphy et Murphy, 2004: 261). Par conséquent, les intérêts des communautés locales peuvent parfois aller à l'encontre de ceux des touristes et des multinationales du secteur touristique (Tremblay-Huet, 2020: 120).

Au niveau socioéconomique, le tourisme peut engendrer une inflation du coût de la vie et une hausse du prix des logements, une forme d'exclusion économique qui force des habitants à quitter leur milieu (Tremblay-Huet, 2016: 19). Certaines régions ou municipalités cherchent plutôt à s'adapter aux besoins des grandes entreprises touristiques en créant des zones réservées uniquement aux touristes, au détriment des habitants du territoire (Tremblay-Huet, 2020: 120). Par exemple, dans l'État de Quintana Roo au Mexique, l'accès aux plages publiques des complexes hôteliers, bien que garanti par la constitution,

est interdit aux résidents (Juarez, 2002: 117). De plus, dans certains cas, une relation économique de dépendance unidirectionnelle peut se développer de la part du milieu d'accueil vis-à-vis de l'entreprise touristique (Tremblay-Huet, 2020: 120) remettant en question la notion même de durabilité et du manque d'équité sociale.

Au-delà des volets socioenvironnementaux et économiques, des projets touristiques qui adhèrent aux principes du développement durable peuvent également s'inscrire dans de nouveaux modèles de gouvernance. Comme l'indique Lequin (2001: 79), « [...] nous entrons dans une ère nouvelle de gouvernance où le modèle d'autorité hiérarchique traditionnel cède la place à une gouvernance participative ». D'ailleurs, « [I]es recherches récentes ont démontré que le développement durable implique fondamentalement les processus de gestion et de gouvernance », soulignent Marcotte *et al.* (2017: 17). Toutefois, les relations entre des partenaires et des parties prenantes représentent l'un des principaux défis pour concevoir et mettre en place des politiques de tourisme durable (Marcotte *et al.*, 2017). Et pourtant, le soutien à la participation des résidents comme partie prenante majeure est un élément fondamental du concept de durabilité (Choi et Sirakaya, 2005). En matière de participation, Arnstein (1969) présente un modèle de l'échelle de la participation citoyenne en fonction de la redistribution du pouvoir. De son côté, dans le processus de développement touristique, Tosun (1999) propose une typologie de la participation communautaire qui se veut flexible et adaptée aux circonstances.

En tenant compte, notamment, de l'évolution de la place de la participation citoyenne, du souci de l'environnement et de la plus grande facilité à accéder à l'information, les prises de décisions opaques basées sur des facteurs techniques et économiques présentent des limites et engendrent des changements dans le processus décisionnel (Simard, 2021). L'évolution des normes et des pratiques affecte l'acceptabilité sociale que Simard (2021) qualifie de chaînon manquant entre la démocratie participative et de la démocratie représentative. Ainsi, l'acceptabilité sociale « représente un idéal à atteindre pour la première et revient à être appréciée par la deuxième », souligne Simard (2021: 56). S'il est maintenant reconnu que les entreprises minières doivent obtenir un certain niveau d'acceptabilité sociale des communautés hôtes pour opérer (Prno et Scott Slocombe, 2012: 346), la conquête de cette « licence » bouscule également le développement de certains projets touristiques. D'ailleurs, si les chercheurs s'intéressent au concept d'acceptabilité sociale dans les industries liées aux ressources naturelles, peu d'études se penchent sur le sujet dans le cadre de grands projets touristiques.

Ainsi, en tenant compte de la démocratie participative, des préoccupations des citoyens concernant la gestion durable de projets touristiques et des impacts sur leur qualité de vie, cette étude cherche à comprendre la relation entre le mode de gouvernance préconisé par les porteurs d'un grand projet touristique et le niveau d'acceptabilité sociale, et ce, durant le cycle de vie d'un projet. Pour y parvenir, cette recherche utilise l'approche méthodologique qualitative de l'étude de cas portant sur le Club Med Québec Charlevoix.

L'étude est divisée en six (6) chapitres. Le premier porte sur la problématique de recherche. Ce chapitre introduit les trois (3) principaux concepts de cette étude, soit la gouvernance, l'acceptabilité sociale et le cycle de vie d'un projet, le tout adapté au secteur du tourisme. Cette section permet aussi de présenter la toile de fond entre les liens qui unissent la gouvernance participative, l'acceptabilité sociale et le cycle de vie de projet.

Le chapitre 2 présente les cadres théoriques qui servent de fondation à la présente étude, dont l'un porte sur le modèle de participation communautaire de Tosun (1999) et l'autre sur le modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a). Le livre *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) est employé comme outil de référence pour expliquer le cycle de vie d'un projet.

Le chapitre 3 consiste à présenter la méthodologie de cette étude qualitative qui repose, notamment, sur des entretiens semi-dirigés. D'ailleurs, certaines parties prenantes importantes du projet n'ont pas accepté de participer aux entretiens. Aussi, par souci d'anonymisation des données, de la petite taille de l'échantillon et de la médiatisation du dossier, l'identification des parties prenantes participantes n'est pas énoncée dans cette recherche. La méthodologie tient également compte de données secondaires, essentiellement médiatiques. Quelques sites Internet portant sur des sujets en lien avec cette recherche s'ajoutent aux sources médiatiques. De plus, cette section permet d'expliquer le fonctionnement de l'analyse thématique des données à l'aide du logiciel NVivo.

Le chapitre 4 dresse un historique des relations entre des parties prenantes et, principalement, Groupe Le Massif, l'un des deux porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix. Groupe Le Massif est présent sur le territoire depuis une plus longue période que Club Med et présente donc un historique de relations basé sur différents projets incluant celui du Club Med Québec Charlevoix.

Le chapitre 5 présente les résultats obtenus et analyse les données de la grande catégorie conceptuelle de l'acceptabilité sociale.

Le chapitre 6 se concentre sur les résultats et l'analyse des données de la grande catégorie conceptuelle de la participation communautaire. De plus, il procède à l'analyse des relations entre les concepts d'acceptabilité sociale et de participation communautaire des parties prenantes en fonction des modèles de Thomson et Boutilier (2011a) et de Tosun (1999).

Finalement, la conclusion revient sur la question de recherche, relève les limites de l'étude et propose des pistes pour de futures recherches.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE

La trame narrative de ce chapitre présente l'évolution de la notion de gouvernance au cours des dernières décennies, des défenseurs de la « bonne » gouvernance, l'avènement de l'Agenda 21 pour le développement durable à la participation citoyenne en tourisme. Également, la gouvernance participative est décrite sous l'angle de la gestion des parties prenantes avec un regard spécifique sur les grands projets. Par la suite, le concept d'acceptabilité sociale permet d'introduire des enjeux, notamment environnementaux et sociaux auxquels sont confrontées différentes parties prenantes de plusieurs domaines d'activités dont celui du secteur touristique. Après une présentation du cycle de vie d'un projet, la relation entre la gouvernance participative et l'acceptabilité sociale sera dépeinte dans le cadre de la gestion de projet. Finalement, le tout se culmine, à la dernière section, avec la proposition de la problématique de recherche.

1.1 La gouvernance

La gouvernance transforme les rapports de pouvoir, présente des réseaux d'échanges favorisant une hiérarchie horizontale et prône une participation directe des citoyens dans la prise de décision au sein des politiques publiques (Lacroix et St-Arnaud, 2012). Thème pivot de cette recherche, la gouvernance nécessite une mise en contexte évolutive en raison de ce concept valise.

1.1.1 L'évolution de la sémantique et de la pratique de la gouvernance

Si le terme gouvernance fait maintenant partie du paysage pluridisciplinaire, ses origines remontent à des sources plus lointaines (Tournier, 2007). Avec Platon, le verbe *kubernáo*, employé dans un contexte militaire pour signifier « [...] conduire un navire ou un char [...] », prend dorénavant une tournure politique pour signifier « [...] gouverner des hommes [...] », selon Tournier (2007: 66). La langue latine reprendra à son tour le double sens du verbe *guberno* pour en créer un nom, soit *gubernatio* (Tournier, 2007). Durant le haut Moyen Âge, le mot *gubernantia* voit le jour, porteur d'un sens identique au mot gouvernement (Tournier, 2007). Selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) (2012), à la fin du XII^e siècle, le terme *gouvernement* désigne alors une « action ou manière de diriger quelque chose (ou quelqu'un) ». Autour du XIII^e siècle, avec l'émergence des langues européennes, la traduction française des mots latins *gubernatio* et *gubernantia* permet la création de deux termes indifférenciés, soit

gouvernement et gouvernance (Tournier, 2007). D'ailleurs, en France, entre le XIII^e et le XIV^e siècle, la gouvernance « [...] renvoyait à l'idée de "gouvernement" entendu au sens d'art de gouverner », indique Pitseys (2010: 19). Ce n'est qu'au Siècle des Lumières que le terme gouvernement se différencie pour identifier le pouvoir hiérarchique unique et représentatif de la monarchie absolue de l'époque en France (Tournier, 2007). La notion de gouvernance, moins utilisée, renvoie alors à des « [...] ajustements mutuels entre intérêts économiques et sociaux [...] » et également à des notions de philosophie politique sur l'équilibre des pouvoirs avec Montesquieu (Tournier, 2007). À la fin des années 1930, le concept renaît dans le domaine des sciences économiques à travers la notion de gouvernance d'entreprise (Atlani-Duault, 2005) qui, selon Uzunidis et Yacoub (2009: 16), est « [...] un mode de gestion de la firme ancré sur l'articulation entre pouvoirs décisionnels des actionnaires et des dirigeants ». Le passage de la gouvernance vers d'autres disciplines se réalisera à la suite de la crise du modèle de l'État-providence (Lequin, 2001).

Au cours des années 70, les démocraties occidentales sont incapables de répondre aux nombreuses demandes sociales (Hamel et Jouve, 2018). Le coût, le manque d'efficacité et l'iniquité de la gestion des services publics affectent le fonctionnement de l'État pris dans une bureaucratie hiérarchique et centralisée (Merrien, 1998). De nouvelles méthodes de régulation deviennent nécessaires pour s'extirper de ce dysfonctionnement étatique (Merrien, 1998). L'État doit donc se tourner vers une forme de gouvernance lui permettant de regagner en légitimité, d'être plus flexible, moins hiérarchique tout en diminuant ses dépenses publiques (Merrien, 1998). L'État procède alors au partage du pouvoir et à la création de partenariats, notamment avec le secteur privé (Merrien, 1998). Selon cette nouvelle théorie de la gouvernance, le partage des responsabilités entre différents acteurs impliqués, en termes de ressources, d'expertise et de compétences, tend vers un processus davantage interactif, qui se différencie de l'approche traditionnelle descendante ou *top-down* (Merrien, 1998). D'ailleurs, les organisations d'aide au développement s'inspireront de ces nouvelles approches pour jeter les bases de ce qui sera désormais dénommé la « bonne gouvernance ».

1.1.2 La « bonne gouvernance »

Dès la fin des années 80, suite aux mesures recommandées par le Consensus de Washington¹, des agences internationales de développement proposent une approche basée sur la « bonne gouvernance », composée de réformes institutionnelles qui bénéficient au marché (Azmat et Coghill, 2005 ; Diarra et Plane, 2012). Dans son rapport « *Governance and development* », la Banque mondiale (1992, cité dans Castel, 2018: 6) définit à l'époque la gouvernance comme « la manière dont le pouvoir est exercé dans la gestion des ressources économiques et sociales [pour le développement] d'un pays ». La bonne gouvernance représente alors, selon la Banque mondiale (1992: 1, traduction de l'auteure), une « [...] saine gestion du développement ». En 1994, la Banque mondiale (1994: 66, traduction de l'auteure) mentionne que la bonne gouvernance est représentée, entre autres, à travers « [...] l'élaboration de politiques prévisibles, ouvertes et éclairées » tout en ajoutant qu'elle favorise « [...] des États forts, mais bien délimités, capables d'un développement économique et social durable et d'une croissance institutionnelle ». Selon Bevir (2009 : 92), les définitions sur la bonne gouvernance « [...] consistent généralement en une liste de souhaits de réformes, de pratiques, et de résultats, généralement avec un regard particulier sur les pays en voie de développement ». Ainsi, des organisations financières internationales peuvent construire une liste de critères de la bonne gouvernance qui cible les institutions politiques et légales d'un pays en favorisant l'État de droit ou les droits humains, alors que d'autres organisations préfèrent mettre l'emphasis sur la réalisation de réformes néolibérales ou sur des pratiques sociales (Bevir, 2009). Bref, si la bonne gouvernance est évaluée en fonction des relations entre l'État et la société, cette liste de souhaits s'appuie sur un désir de développement et de croissance économique (Bevir, 2009). Le Fonds monétaire international (FMI) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) adoptent également un modèle de bonne gouvernance dans la gestion du financement accordé. Comme le mentionne Dufour (2009: 47) :

Il s'agit de contrôler l'usage des aides au développement de façon à obtenir des taux de croissance élevés permettant le développement du commerce international, notamment dans les pays de l'Asie du Sud-Est et certains pays d'Amérique latine, qui venaient de connaître des ratées importantes. (Dufour, 2009: 47)

¹ « L'expression "Consensus de Washington" est couramment utilisée pour désigner un ensemble de mesures d'inspiration libérale mises en œuvre à partir de la fin des années 1980 et principalement dédiées aux pays dits en voie de développement », définit Cissokho (2019: 181).

La Banque mondiale, l'une des précurseuses de cette approche de bonne gouvernance, exige des pays demandeurs de prêts financiers des règles de gestion publique qui cadrent avec le libéralisme économique et qui encouragent le libre-échange, les institutions politiques démocratiques et la réduction de l'étendue de l'activité étatique (Bévir, 2009 ; Tournier, 2007). Néanmoins, dans son rapport « *Governance and Development* » de 1992, la Banque mondiale aborde certains aspects non économiques de la gouvernance tels que la transparence et la responsabilisation tout en notant l'apport de la participation (Munshi, 2004). En réalité, c'est le rapport de 1994 de la Banque mondiale, intitulé « *Governance – the World Bank's experience* », qui relève l'importance des approches participatives. La participation devient alors un concept intrinsèque à la notion même de la bonne gouvernance (Banque mondiale, 1994). Le PNUD l'insère également dans ses exigences orientées vers la satisfaction de conditions sociopolitiques telles que la reddition de compte à l'égard des parties prenantes, le processus égalitaire dans la participation à la prise de décision, la recherche d'un vaste consensus, l'état de droit, la transparence, etc. (Bévir, 2009). Munshi (2004: 51, traduction de l'auteure) propose une définition de la bonne gouvernance qui supporte l'approche participative et qui mentionne que la

bonne gouvernance est une façon participative de gouverner qui fonctionne de manière responsable, imputable et transparente, sur la base de principes d'efficacité, de légitimité et de consensus, dans le but de promouvoir les droits des citoyens individuels et de l'intérêt public, ce qui indique l'exercice d'une volonté politique visant à assurer le bien-être matériel de la société et le développement durable dans la justice sociale.

Au cours des années 90, certaines institutions internationales proposent une gouvernance à travers un mode de gestion publique basé sur la participation citoyenne (Paye, 2005) qui trouve écho dans l'émergence d'un nouveau paradigme, celui du développement durable.

1.1.3 La gouvernance participative et le développement durable

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) (1987: n.d.) présente le Rapport Brundtland qui donne naissance au concept de développement durable décrit comme « [...] un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Le Sommet de la Terre de Rio organisé en 1992 permet de reconnaître les problématiques environnementales au même titre que celles de niveau économique et social (Claval, 2006). Le programme qui découle de cette Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), dénommé l'Agenda 21, inclut des éléments de gouvernance dans ses principes et propose aux communautés locales des différents pays d'entreprendre

un processus de consultation citoyenne pour obtenir un consensus sur leur proposition d'un Agenda 21 local (CNUED, 1992). De plus, il stipule que la participation publique est une condition fondamentale à la réussite d'un développement durable (CNUED, 1992).

Les organisations d'aide au développement adoptent d'ailleurs une approche de développement durable dans leur modèle de bonne gouvernance. Ainsi, le PNUD (1997), dans son approche de développement humain durable, insiste sur des enjeux d'ordre socioéconomique où l'équité sociale est particulièrement mise en valeur. Pour accéder aux ressources, les sociétés doivent recourir à un processus de prise de décisions qui inclut les personnes les plus pauvres et vulnérables, en plus de garantir que les priorités économiques, sociales et politiques de l'État découlent d'un large consensus sociétal (PNUD, 1997). À l'intérieur de son rapport sur le développement humain de 2000, le PNUD ajoute la durabilité aux dimensions déterminantes d'une bonne gouvernance (PNUD, 2000). Son modèle de bonne gouvernance au profit de la durabilité du développement humain passe par une approche démocratique qui prône le développement d'institutions et de règles justes et efficaces qui protègent les droits et libertés et qui misent sur la participation et la redevabilité (Bellina *et al.*, 2008). La gouvernance démocratique devient donc le fer de lance du PNUD dans son modèle de bonne gouvernance (Bellina *et al.*, 2008).

À la différence de la démocratie représentative, la démocratie participative se déroule hors des élections et a pour but d'offrir aux citoyens la possibilité de s'engager plus directement dans la prise de décisions (Bherer, 2018). Avec l'évolution du contexte socioéconomique, dont l'avènement d'entreprises à responsabilité sociale et collaborative, la gouvernance va développer une approche participative qui met l'emphase sur la primauté du lien social par sa considération pour les intérêts collectifs et son processus décentralisé et décisionnel démocratique (Younes *et al.*, 2016) qui se rapproche le plus près possible du citoyen (Lequin, 2001). Basée sur une démarche collaborative, la gouvernance participative s'assure que le partage du pouvoir et le processus décisionnel tiennent compte des différentes parties prenantes dans un objectif collectif (Younes *et al.*, 2016). L'approche participative se caractérise ainsi par des arrangements entre une variété de parties prenantes qui contribuent au processus décisionnel (van den Hove, 2000). La gouvernance participative tire également ses ficelles du jeu dans le secteur du tourisme en s'insérant dans le paradigme du développement durable.

1.1.4 La gouvernance participative et le tourisme

Avec l'augmentation de la mobilité individuelle pour les loisirs, les impacts du tourisme ont graduellement suscité de l'intérêt auprès des gouvernements et des institutions internationales depuis les années 60 (Hall, 2012). Ainsi, les répercussions du tourisme sur les externalités sociales et l'environnement ont commencé à attirer leur attention au cours des années 70 et 80 respectivement (Hall, 2012). « À la fin des années 1980, le désir d'«équilibrer» les objectifs sociaux, environnementaux et économiques du tourisme a été mis au premier plan en termes de politique dans les concepts de développement touristique durable et de tourisme responsable », souligne Hall (2012: 107). « Il est largement admis que le tourisme durable découle du concept de développement durable qui a commencé à se répandre dans les années 1980 [...] », indiquent Cardia et Jones (2017: 275). Les impacts négatifs du tourisme sur les communautés locales et sur les ressources naturelles et culturelles de la destination expliquent notamment la transférabilité du concept de durabilité au tourisme (Cardia et Jones, 2017). Le débat autour du tourisme durable a d'abord couvert les enjeux environnementaux (Bramwell, 2007). Dans le *Journal of Sustainable Tourism*, de 1993 à 1997, « [...] 58 % des articles traitaient du tourisme de nature et de l'écotourisme [...] », indiquent Lu et Nepal (2009: 9). Une approche davantage holistique et inclusive s'est développée pour intégrer les questions d'ordre socioculturel, économique et politique autour du tourisme durable (Bramwell, 2007). La gouvernance constitue un « [...] enjeu majeur pour faire évoluer le développement vers la durabilité », mentionne Trousdale pour sa part (1999: 842). Comme l'indique Hall (2012: 107), « [...] l'émergence de l'intérêt pour le tourisme durable ne peut être comprise que si l'on est conscient de l'architecture institutionnelle du droit international mou et dur, de l'élaboration des politiques et du transfert de connaissances qui ont conduit à l'émergence du concept de développement durable [...] ». Par conséquent, la compréhension du tourisme responsable nécessite de porter une attention particulière à sa gouvernance (Hall, 2012). Le concept de gouvernance, employé dans des documents politiques, devient donc un terme avec des conséquences réelles sur « [...] la prise de décision, l'allocation des ressources et les actions et comportements des individus et des organisations [...] », ajoute Hall (2012: 107). Dredge (2015) mentionne que des auteurs se sont penchés sur les caractéristiques qui décrivent un cadre générique de gouvernance en tourisme tenant compte de la durabilité. Selon Dredge (2015: 82), le cadre de gouvernance du tourisme durable présente les caractéristiques suivantes :

- Inclusif des différents enjeux et valeurs et encourage la participation de toutes les personnes et organisations intéressées par la gouvernance du tourisme durable;
- Conforme avec l'État de droit;

- Transparent dans la circulation de l'information et dans la manière dont les différents intérêts et pouvoirs sont pris en compte dans la prise de décision;
- Sensible à l'éventail le plus large possible d'intérêts;
- Orienté vers la recherche de consensus et le développement d'une compréhension mutuelle et d'objectifs communs;
- Efficace dans la communication et la résolution de problèmes;
- Efficace dans son utilisation des ressources;
- Responsable devant le plus grand nombre d'individus et de groupes ayant un intérêt actuellement et dans le futur.

Cependant, ces caractéristiques ambitieuses de bonne gouvernance font face à des défis opérationnels (Dredge, 2015). En tenant compte des conditions et du contexte local, les lignes directrices de la bonne gouvernance doivent tenir compte des connaissances et expériences développées sur le terrain.

Par exemple, la capacité des acteurs à participer et à contribuer, le type et la répartition des connaissances et de l'expertise disponibles, les moteurs locaux de développement, les aspirations de la communauté et l'équilibre du pouvoir, du contrôle et des ressources pour faire avancer les choses sont autant de facteurs qui peuvent rendre des modèles prescrits de bonne gouvernance pour le tourisme un peu plus qu'une promesse creuse. (Dredge, 2015: 83-84).

Bramwell et Lane (2011: 412) indiquent « [qu'u] ne gouvernance adaptée et efficace est une condition essentielle à la réalisation des objectifs du tourisme durable [...]. Le tourisme se développe principalement en raison des ressources transformées en attractions qui attirent des visiteurs au sein d'une destination (Van Der Yeught, 2009). Toutefois, la surexploitation ou la pression exercée sur ces ressources affectent leur durabilité ainsi que la viabilité du tourisme à l'intérieur même d'une destination (Van Der Yeught, 2009). Ces impacts négatifs au niveau économique, social, culturel et environnemental amènent les destinations à revoir leurs stratégies touristiques en fonction d'un développement touristique durable (Van Der Yeught, 2009). L'organisation mondiale du tourisme (OMT) (2022) définit le tourisme durable comme « [u]n tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil ». De plus, l'OMT (2022) souligne le rôle de la gouvernance dans le développement d'un tourisme durable qui passe par la participation des parties prenantes et du milieu politique pour assurer un vaste consensus et une grande participation. La participation est ainsi un processus d'échanges entre une organisation et des personnes touchées par un projet où celles-ci se voient attribuer un certain degré d'influence sur les décideurs (Lequin, 2001). Mowforth et Munt (2003: 110-111) mentionnent « [d]ans le domaine du tourisme, ceux qui parlent de

développement durable incluent presque toujours la participation des communautés de la destination comme un élément ou un principe essentiel de cette durabilité ». « L'accent mis sur le partage du pouvoir et la participation signifie que les approches collaboratives remplissent l'un des piliers sociaux de la durabilité, à savoir l'exigence d'équité », indique Hall (2000: 85). « La participation du public est considérée comme la pierre angulaire de la planification du tourisme durable », soulignent Lin et Simmons (2017: 315). Pour Simmons (1994), deux raisons expliquent le besoin de recourir davantage à la communauté dans la planification du tourisme. D'abord, par leur proximité avec la destination locale, les citoyens sont à même de ressentir et de constater les impacts du tourisme. Aussi, les résidents représentent un chaînon essentiel d'une destination qui se reflète dans l'ambiance d'accueil réservé aux touristes (Simmons, 1994). Selon Lequin (2001: 88), la gouvernance participative, appliquée à l'écotourisme, se développe grâce à la formation de « [...] réseaux autonomes à l'intérieur desquels les responsabilités sont attribuées aux différents intervenants ». En ce sens, l'État agit de façon moins hiérarchique et centralisée (Lequin, 2001).

La gouvernance en tourisme, de par sa transversalité, rejoint les secteurs publics, privés et communautaires (Ruhanen *et al.*, 2010). Le secteur public, dans son approche classique descendante ou *top-down* centralisée, a pris la responsabilité de plusieurs tâches de gestion, des infrastructures, du marketing et de la promotion, etc. (Ruhanen *et al.*, 2010). Toutefois, au cours des dernières années, une approche ascendante ou *bottom-up*, décentralisée et inclusive s'est développée en tenant compte de la pluralité et de la diversité des parties prenantes (Vernon *et al.*, 2005). L'État devient alors un médiateur au cœur d'un réseau d'acteurs plutôt que de se situer au sommet de la hiérarchie (Merrien, 1998). La gouvernance nécessite alors la participation des parties prenantes à la prise de décision ainsi qu'un partage du pouvoir et des valeurs sociales basées, entre autres, sur la confiance et les compétences des divers acteurs (Lequin, 2001). Pour Hall et McArthur (1998), l'identification des objectifs et des buts dans la planification stratégique et la gestion en tourisme devraient être réalisées selon une approche collaborative ou interactive grâce à des partenariats horizontaux et verticaux. D'ailleurs, « [d]ans une approche collaborative ou interactive idéale de la planification du tourisme, l'accent est mis sur la planification avec un ensemble d'acteurs aussi grand que possible, tentant ainsi de répondre à l'intérêt public plutôt que de planifier pour un ensemble restreint d'acteurs de l'industrie ou d'intérêts privés, comme dans une perspective corporatiste », explique Hall (1999: 280). Une approche de collaboration publique vise également à donner une légitimité aux opinions et recommandations des personnes qui n'œuvrent pas dans les industries touristiques alors que leurs perspectives valent autant que celles

provenant d'acteurs touristiques ou d'experts à la planification (Hall, 1999). Par contre, l'approche collaborative nécessite un plus grand investissement en temps de la part des différentes parties prenantes même si le niveau d'appropriation et d'exécution du programme de planification risque d'être plus élevé (Hall, 1999). Si cette approche permet de réunir une diversité d'acteurs, le poids de chacun au sein du réseau peut affecter leur participation au processus de collaboration (Hall, 1999). Ainsi, comme l'indiquent Hardy *et al.*, (1998: 2), derrière une « [...] façade de "confiance" et une rhétorique de la "collaboration" [...] », certains acteurs de pouvoir peuvent chercher à promouvoir leurs propres intérêts au détriment de partenaires plus faibles. Le déséquilibre peut être dû à des différences de pouvoir et de ressources entre les parties prenantes (Almeida, 2017).

La gestion des parties prenantes devient donc un véritable enjeu considérant leur impact, leur pouvoir, leur autorité et leur influence (Mboulou, 2021) sur la gestion d'une destination, ou encore, sur les activités controversées d'une entreprise privée touristique. La gestion d'une destination touristique demande une implication de diverses parties prenantes, au sein de divers paliers de gestion territoriale et de catégories d'acteurs publics, privés, associatifs, etc. Des entreprises privées touristiques peuvent également être amenées à composer avec une variété de parties prenantes selon leurs enjeux. Ainsi, les entreprises doivent prendre en compte les besoins de leurs parties prenantes si elles veulent assurer leur pérennité (Bédé, 2015).

1.1.5 Les parties prenantes

Depuis les écrits de Freeman (1984) sur la notion de parties prenantes, le concept a poursuivi son développement avec l'apport, entre autres, de Mitchell *et al.* (1997) sur les trois attributs de hiérarchisation, soit le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Dupuis, 2008). La théorie des parties prenantes vient donc souligner la responsabilité des entreprises à atteindre des objectifs d'efficience économique, mais aussi de légitimité en termes de justice (Dupuis, 2008). La notion de parties prenantes est employée dans le domaine de la gestion pour décrire, selon Mullenbach-Servayre (2007: 111), « [...] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». S'il existe plusieurs typologies des parties prenantes, celle de Mitchell, Agle et Wood (1997) est employée dans le cadre de cette recherche.

Pour classer une partie prenante, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent trois critères spécifiques qui sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir se réfère à la capacité de la partie prenante

d'influencer les décisions de l'entreprise (Mitchell *et al.*, 1997). La légitimité selon Suchman (1995: 574) est définie comme « [...] une perception généralisée ou une supposition que les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans un système construit socialement de normes, de valeurs, de croyances et de définitions ». Finalement, l'urgence identifie le niveau d'attention immédiate requis pour répondre aux revendications provenant d'une partie prenante (Mitchell *et al.*, 1997). Une combinaison d'un, de deux ou de trois de ces attributs permet d'identifier sept types de parties prenantes (Mitchell *et al.*, 1997) qui sont hiérarchisées non seulement en fonction du nombre de critères, mais également selon différentes combinaisons possibles (Montargot et Borg, 2017). Puisque ces critères sont basés sur des construits sociaux et sur des perceptions, le degré de présence d'un attribut auprès d'une partie prenante est variable et non figé, tenant compte du moment et du problème (Mitchell *et al.*, 1997). En résumé, les parties prenantes qui possèdent les trois attributs sont dénommées les parties prenantes « qui font autorité » (Mullenbach-Servayre, 2007: 14) ou « définitives » et sont nécessairement incluses dans le processus décisionnel, voire dans la survie de l'entreprise en plus de s'assurer d'obtenir satisfaction dans leurs demandes (Mitchell *et al.*, 1997: 873). La présence de deux attributs revient aux parties prenantes « en attente » identifiées dans les sous-catégories dépendantes, dangereuses et dominantes (Mitchell *et al.*, 1997: 873). Si elles possèdent moins d'attributs et d'importance que les parties prenantes définitives, elles n'en demeurent pas moins actives auprès de l'entreprise et s'attendent à une certaine réactivité de sa part face à leurs intérêts (Mitchell *et al.*, 1997). Finalement, les parties prenantes qui ne possèdent qu'un attribut sont considérées « latentes » et sous-catégorisées en parties dormantes, demandeuses et discrétionnaires (Mitchell *et al.*, 1997: 873). Elles sont peu reconnues par les gestionnaires d'entreprise et elles ne leur accordent que peu d'intérêt (Mitchell *et al.*, 1997). Une partie prenante qui n'a aucun attribut n'est pas considérée comme une partie prenante, mais elle a le potentiel d'en devenir une. (Mitchell *et al.*, 1997). Le niveau d'importance des parties prenantes diminue donc en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent (Montargot et Borg, 2017). Bref, il s'agit d'une des typologies employées pour présenter la notion de parties prenantes à laquelle cette étude se réfère.

1.1.6 De la gouvernance actionnariale à la gouvernance partenariale

La gouvernance actionnariale ou le modèle du *shareholder* avait comme objectif d'assurer la rentabilité d'une entreprise et de satisfaire les intérêts des actionnaires au détriment des autres parties prenantes (Younes *et al.*, 2016). Prônant un mode de gestion hiérarchique, ce modèle délaisse plusieurs parties prenantes du processus décisionnel (Younes *et al.*, 2016). Ainsi, en raison des transformations de l'environnement socioéconomique et de problèmes internes dans la gestion du personnel, une nouvelle

forme de gestion davantage collaborative a vu le jour avec l'avènement d'entreprises sociales qui préconisent une gouvernance participative (Younes *et al.*, 2016). Par conséquent, ces entreprises sociales élargissent la diversité de leurs parties prenantes en incluant la participation de salariés, clients, fournisseurs, partenaires, bénévoles, etc. (Chevallier et Legros, 2016). Le secteur du tourisme fait également sa place au sein d'entreprises d'économie sociale au Québec. Toutefois, si les entreprises n'ont pas toutes des visées sociales, elles doivent cependant tenir compte des besoins et des pressions exercées par une variété de parties prenantes internes et externes à l'organisation (Boutillier et Castilla Ramos, 2009).

Suivant la théorie des parties prenantes qui prend en considération une plus grande diversité de protagonistes, les dirigeants de grandes entreprises sont amenés à voir leurs employés non seulement comme des producteurs de biens et services, mais également comme des consommateurs des biens produits (Boutillier et Castilla Ramos, 2009). Les gestionnaires doivent alors s'assurer que l'organisation crée de la valeur monétaire en faveur de ses actionnaires, mais aussi de la valeur durable pour ses parties prenantes (Pluchart, 2013). Les relations de pouvoir entre une entreprise et ses parties prenantes reproduisent désormais des schémas de partenariats plutôt que des relations de type dominant dominé (Turcotte et Salmon, 2005). Ainsi, une entreprise peut se retrouver contrainte de répondre aux demandes de parties prenantes tout comme elle peut bénéficier de leurs ressources (Turcotte et Salmon, 2005). Inspirées par les principes du développement durable, des entreprises œuvrent non seulement à l'atteinte d'objectifs économiques, mais offrent aussi des bilans d'ordre social et environnemental (Turcotte et Salmon, 2005). Toutefois, les intérêts des entreprises à vouloir maximiser les retombées socioéconomiques tout en minimisant les impacts environnementaux n'ont plus la cote pour obtenir l'acceptabilité sociale souhaitée (Huybens, 2018). Même un processus de gouvernance participative doit approfondir ses réflexions et non se limiter à répondre principalement aux conditions d'acceptation d'un projet (Huybens, 2018).

1.2 L'acceptabilité sociale

Le concept d'acceptabilité sociale émerge au fil des années avec l'augmentation des contestations contre des décisions et des projets publics et privés (Gendron, 2014) ainsi qu'avec l'action croissante de la démocratie participative (Gendron *et al.*, 2016). La notion même d'acceptabilité sociale varie en fonction des acteurs et de leurs intérêts (Batellier, 2016). Elle a d'ailleurs fait l'objet de plusieurs définitions et d'absence de consensus provenant non seulement de la littérature scientifique, mais également d'acteurs

du milieu économique, de la société civile, de différents paliers de gouvernement et de tribunaux (Batellier, 2015). Pour Gendron (2014: 124), « [...] l'acceptabilité sociale relève d'une dynamique proprement sociale qui peut, ou non, s'inscrire dans un renouvellement institutionnel, tout comme elle peut relever, ou non, de processus explicites de dialogue social dans une perspective de démocratie participative ». Ainsi, l'acceptabilité sociale peut être comprise à travers des dynamiques sociales complexes prenant leur source sur des valeurs morales partagées, non négociables, qui cimentent la posture des opposants rendant leur position d'autant plus irréversible dans l'acceptation d'un projet (Gendron, 2014). Par le fait même, la non-acceptabilité sociale devient alors difficile à contrecarrer (Gendron, 2014). Ces situations de non-acceptabilité sociale se créent principalement autour de controverses sociales et environnementales (Huybens, 2018), et affectent financièrement les entreprises impliquées.

En effet, les conflits entourant l'inacceptabilité sociale ont un coût financier en raison des délais produits qui peuvent engendrer une perte de productivité (Franks *et al.*, 2014). Par exemple, dans le cas de grands projets miniers de niveau mondial, un retard de production dû à un conflit social peut entraîner des coûts d'environ 20 millions USD par semaine (Franks *et al.*, 2014). Également, Henisz *et al.* (2011) soulignent que les conflits avec les parties prenantes peuvent avoir un impact négatif sur la valeur actualisée nette de l'or qui pourrait diminuer jusqu'à 72 % (Henisz *et al.*, 2011). Bref, si les conflits sociaux ne sont pas sans risques financiers et commerciaux pour les entreprises extractives (Henisz *et al.*, 2011), le manque ou l'absence de soutien des parties prenantes a aussi son « prix » pour les projets touristiques.

1.2.1 Les contestations sociales en tourisme

Les années 2000 sont devenues le terreau fertile des contestations sociales des grands projets (Batellier, 2016). La notion de grands projets est analysée « [...] au sens de projets d'envergure tant par le montant élevé des investissements consentis, la durée des travaux que l'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux : transport, énergie, traitement des déchets, projets extractifs, exploitation forestière et agricole, développement immobilier, etc. », mentionne Batellier (2016: 1). Affectés par les impacts socioéconomiques et environnementaux ainsi que par l'ampleur des investissements et de la durée des travaux, des membres de la société au niveau local, régional, national et international se sont mobilisés et ont contesté publiquement des projets (Batellier, 2016). Les promoteurs n'ont plus carte blanche dans le développement de projets industriels où l'argumentaire de la croissance économique ne suffit plus face à des citoyens de plus en plus sensibilisés aux problématiques d'ordre social et environnemental (Batellier et Sauvé, 2011).

Le Québec n'y échappe pas alors que plusieurs projets en lien avec l'énergie et l'exploitation des ressources naturelles ont vivement été critiqués au cours des deux dernières décennies (Batellier et Maillé, 2017 ; Batellier, 2016). Que ce soit les nombreux projets éoliens, l'exploration et l'exploitation des hydrocarbures sur l'île d'Anticosti, en Gaspésie et dans le golfe du Saint-Laurent, les projets de ports méthaniers à Lévis et à Cacouna, la mine d'or à Malartic ou encore la mine d'apatite à Sept-Îles, ces projets controversés ont suscité des enjeux d'acceptabilité sociale (Batellier et Maillé, 2017 ; Batellier, 2016). Comme le souligne Batellier (2016 : 1), « [I]es revendications exprimées sont diverses : impact environnemental, atteinte à la qualité de vie, détérioration du paysage, usages contestés du territoire, mode de gestion du projet, vision inadéquate de l'intérêt collectif, du développement ou de l'utilisation des fonds publics, etc. ». De plus, si les secteurs des ressources naturelles et de l'énergie reçoivent de nombreuses contestations, de grands projets touristiques y contribuent également.

En 2005, Loto-Québec, en partenariat avec le Cirque du Soleil, dépose un projet pour déménager le Casino de Montréal dans le secteur du bassin Peel, en milieu défavorisé, afin de créer un site récrétouristique (Chicoine, 2007). Des résidents de l'arrondissement sud-ouest, déjà préoccupés par la pauvreté, le chômage et la criminalité s'opposent au projet, plus particulièrement au casino (Chicoine, 2007). Ils ont peur de voir augmenter dans leur quartier la dépendance au jeu, le taux de criminalité, l'embourgeoisement et la perte de qualité de vie (Chicoine, 2007). Le comité interministériel recommande à Loto-Québec de créer une structure de consultations publiques prévue sur une période de 18 mois qui réunirait des opposants, différents paliers de gouvernements et des partenaires (Chicoine, 2007). Finalement, les consultations publiques ne verront pas le jour (Chicoine, 2007). Après le dépôt du rapport au comité interministériel, le Cirque du Soleil se retire du processus suivi par la société d'État Loto-Québec qui abandonne le projet (Chicoine, 2007).

Autre exemple, en 2004, un projet de privatisation partiel du Parc national du Mont-Orford, comprenant le centre de ski et le club de golf, suscite l'ire de nombreux citoyens à la grandeur de la province (Bédard, 2008). Les revendications au projet concernent la vente de terrains, le développement immobilier et les nouvelles frontières du parc (Gagnon et Lahaye, 2010). Pour des raisons de rentabilité financière, la construction de 750 condominiums est prévue au pied de la montagne (Bédard, 2008). Le projet de développement immobilier soulève des enjeux sur l'équilibre des fonctions du parc entre la conservation et le développement touristique (Lahaye, 2007 ; Gagnon et Lahaye, 2010). Les préoccupations tournent

autour de l'accentuation des usages récréatifs et résidentiels du parc par rapport à son usage de conservation (Lahaye, 2007). Pour les partisans du projet, le développement immobilier est la clé qui permettrait de sauver le centre de ski. En contrepartie, les opposants dénoncent plutôt la trahison envers les légitaires des terrains et l'embourgeoisement de la région par une clientèle extérieure aisée (Lahaye, 2007). En 2006, le gouvernement du Québec adopte la loi 23 qui modifie les frontières du parc et ouvre la porte à la vente au privé des nouveaux terrains dézonés dans le but de favoriser le développement immobilier (Gagnon et Lahaye, 2010). Plusieurs opposants se font entendre au Québec et militent pour conserver la montagne dans le domaine public (Lahaye, 2007). Finalement, en 2007, en raison de l'ampleur de la mobilisation et de son impact au niveau politique, le gouvernement du Québec décide de ne pas procéder à la vente des terres publiques et demande à la municipalité régionale de comté (MRC) de Memphrémagog de développer un projet récrétouristique conciliateur de la mission de conservation du parc (Gagnon et Lahaye, 2010). Au final, le conflit aura mobilisé plusieurs parties prenantes aux divers intérêts issues du domaine public, privé, associatif, ainsi que des usagers du parc et des citoyens (Gagnon et Lahaye, 2010). Ce conflit illustre un modèle de gouvernance centralisé qui exclut, initialement, la société civile du processus de négociation (Gagnon et Lahaye, 2010). Un modèle de gouvernance décentralisé et participatif devrait tenir compte des différentes parties prenantes et de la diversité des opinions pour assurer une gestion partenariale et concertée (Gagnon et Lahaye, 2010).

Ces derniers exemples de grands projets interpellent différentes parties prenantes, dont certaines ne sont pas considérées, initialement, par les décideurs ou gestionnaires de projet. D'ailleurs, ces contestations sont entamées par la société civile parce qu'elle est exclue du processus où prédominent les acteurs économiques et politiques (Batellier, 2012). La mobilisation devient donc l'outil employé par les citoyens pour s'exprimer sur des enjeux environnementaux et sociaux souvent exclus des évaluations nécessaires à la prise de décision (Batellier, 2012).

1.2.2 Les « opposants »

L'absence de contestations vis-à-vis d'un projet ne signifie pas que la population est en accord (Batellier et Maillé, 2017). Les réactions ne se limitent pas à des soutiens ou à des désaccords affichés, mais également au silence de la majorité (Batellier et Maillé, 2017). Et s'il est perçu que les personnes silencieuses sont en faveur d'un projet et du progrès, c'est aussi en raison des perceptions négatives concernant la marginalité de la contestation (Batellier et Maillé, 2017). D'ailleurs, comme le mentionnent Batellier et Maillé (2017: 36) « [l]e discours entourant les comportements de contestation de projets

participe d'une stratégie de culpabilisation du citoyen mobilisé ». Ce citoyen mobilisé est dépeint par des médias, des décideurs, des promoteurs, mais également des citoyens via les réseaux sociaux (Batellier et Maillé, 2017). Les « opposants » ciblés médiatiquement ne sont pas, en général, les plus nuancés, mais ceux qui possèdent des positions plus radicales ou absurdes (Batellier et Maillé, 2017). Et pour les acteurs politiques et économiques, le citoyen mobilisé peut être perçu négativement à travers l'image erronée, voire caricaturale, d'un être ignorant, sans compromis et qui se positionne contre le développement (Batellier, 2012). Pourtant, les manifestations d'opposition contre de grands projets peuvent aussi servir à contester une vision ciblant uniquement le progrès économique (Batellier et Maillé, 2017). Le citoyen dispose d'une connaissance de son milieu et de sa situation socioéconomique et peut jauger, critiquer et contribuer à un projet (Batellier, 2012). De plus, les discours prodéveloppement des décideurs, basés sur le progrès économique, laissent croire que la population soutient ces grands projets, tout en marginalisant les positions desdits opposants (Batellier et Maillé, 2017). Et pourtant, entre les « pour » et « contre » qui se font voir et entendre, il existe différentes attitudes et comportements (Batellier, 2015). L'absence de contestation d'une partie de la population, sous formes explicites, ne signifie pas qu'elle soutienne un projet et qu'elle lui accorde une légitimité (Owen et Kemp, 2013). Par exemple, des membres d'une communauté peuvent se désengager d'un projet ou encore prendre un temps de recul pour se regrouper en attendant l'occasion de s'opposer (Owen et Kemp, 2013). Par conséquent, l'acceptabilité sociale ne consiste pas à limiter et minimiser les bruits d'opposition (Owen et Kemp, 2013), mais à considérer les différentes voix qui peinent parfois à se faire entendre.

En effet, lors de participations publiques concernant de grands projets, les « règles du jeu », comme le disent Batellier et Maillé (2017: 76), exclus des acteurs du processus. Au Québec, les consultations sont souvent communiquées de façon discrète et tardive où le grand public risque de l'apprendre dans la presse, parfois trop tard ou à la dernière minute (Batellier et Maillé, 2017). Les délais serrés peuvent être un frein aux populations qui souhaitent participer et qui doivent se préparer rapidement (Batellier et Maillé, 2017). Aussi, dans certains cas, les citoyens vont solliciter les compétences de porte-paroles de groupes ou d'associations citoyennes qui ont acquis une certaine crédibilité (Batellier et Maillé, 2017). Certains citoyens vont préférer leur laisser la place au lieu de prendre la parole eux-mêmes (Batellier et Maillé, 2017). Également, lors des consultations publiques, certaines personnes remettent en question la légitimité de citoyens mobilisés qui, ce faisant, deviendraient des militants dont l'opinion est influencée par d'autres et ne peuvent ainsi correspondre à la description d'un citoyen « ordinaire » (Batellier et Maillé,

2017: 93). Pourtant, le dialogue devrait aussi inclure ces voies divergentes et reconnaître au citoyen son expertise du milieu (Batellier, 2012 ; Batellier et Sauvé, 2011).

1.2.3 Les stratégies adoptées ou à adopter

L'acceptabilité au niveau environnemental, social et économique ne peut être atteinte si l'intérêt des promoteurs à « faire accepter » un projet passe par des stratégies de communication (Sauvé et Batellier, 2011: 7) qui consistent à « rassurer la population » (Batellier et Sauvé, 2011: 54). Dans l'exemple du gaz de schiste de Batellier et Sauvé (2011), le gouvernement et les entreprises ont mis sur pied une campagne de marketing social. L'une des stratégies employées pour « expliquer » le projet consistait à donner au public de l'information sur des éléments spécifiques de nature scientifique et technique sans considérer le contexte ni l'expertise des citoyens (Batellier et Sauvé, 2011: 54). Également, parmi les autres stratégies utilisées se retrouvaient la logique binaire du pour ou contre le développement économique sans étude comparative, la minimisation des impacts prévus et des risques au niveau environnemental en faisant un parallèle avec des situations plus néfastes, et finalement, la culpabilisation des citoyens au nom de la richesse collective et de la solidarité planétaire (Batellier et Sauvé, 2011 ; Sauvé et Batellier, 2011). Cependant, ces activités qui visent à informer et à éduquer les gens en plus d'employer des termes qui cadrent avec le développement durable ne permettent plus de faire face à la résistance citoyenne (Batellier et Sauvé, 2011).

L'acceptabilité sociale relève non pas d'une gestion unilatérale des relations publiques du promoteur vers la société civile, mais plutôt d'un dialogue bilatéral où les citoyens deviennent une partie prenante décisionnelle du processus (Batellier, 2012). La concertation doit réunir les savoirs scientifiques, techniques et citoyens (Batellier et Sauvé, 2011). Pour Gendron (2014: 126), un processus de co-construction, à travers une démarche de démocratie participative permet « [...] d'ancrer les décisions et les projets dans le tissu social avant même que ceux-ci ne prennent forme ». En effet, les bases de l'acceptabilité sont établies en amont d'un projet, avant sa conception, à travers le développement du lien de confiance entre le promoteur, le gestionnaire ou le décideur et la société civile (Gendron, 2014). Les forums de dialogue apparaissent souvent tardivement, suivant une controverse et l'étape de conception du projet (Gendron, 2014). En effet, lorsqu'un projet a franchi des étapes d'ordre juridique, administratif ou économique, des citoyens peuvent être amenés à résister drastiquement devant cette stratégie du fait accompli et à sentir l'urgence d'agir alors que des dialogues bidirectionnels réalisés avant la prise de décision permettraient aux citoyens de connaître les tenants et aboutissants avant de se prononcer

(Batellier, 2012 ; Sauvé et Batellier, 2011). Dans le cas où le projet atteint un niveau d'inacceptabilité sociale, il devient particulièrement difficile d'inverser ce résultat (Gendron, 2014). Pour Batellier (2012), il convient de sortir du paradigme d'acceptation sociale, unidirectionnel, qui mise sur des outils de relations publiques et la prise de décision rapide, source de conflits. Les processus décisionnels renouvelés et durables, quoique plus lents, favorisent un paradigme d'acceptabilité sociale qui encourage la communication bidirectionnelle, la participation de la population et la responsabilisation des acteurs (Batellier, 2012). Comme les sources de conflits proviennent, entre autres, de l'exclusion d'acteurs du milieu dans les processus de décision, les partenariats doivent débuter dès les premières phases, soit en amont (Batellier et Sauvé, 2011) de la gestion de projet.

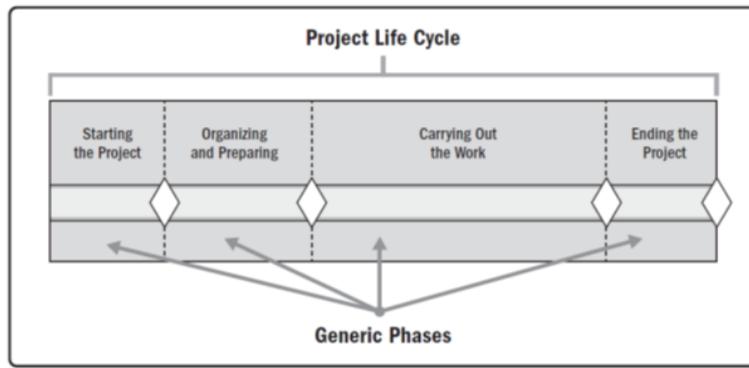
1.3 Le projet

Cette présente recherche tient compte des phases qui se situent en amont et en aval d'un projet. Pour Project Management Institute (PMI) (2017: 4), « [...] un projet est une initiative temporaire entreprise dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique ». Un projet consiste à réaliser un ou des livrables sous forme de produit, service ou résultat, pour ainsi compléter une étape ou le projet lui-même (PMI, 2017). D'ailleurs, les livrables peuvent demeurer présents lorsque le projet est achevé (PMI, 2017). Dans l'exemple d'un projet de construction d'un bâtiment, après la clôture du projet, l'édifice perdure pour un temps (PMI, 2017). La gestion d'un projet s'inscrit donc dans une structure de cycle de vie où plusieurs parties prenantes naviguent.

1.3.1 Le cycle de vie d'un projet

Même si un projet est temporaire avec un point de départ et un point d'arrivée, il traverse quatre (4) phases présentées sous forme de cycle de vie. Ce cycle comprend l'initialisation du projet, sa planification, sa réalisation et sa clôture (PMI, 2017 ; Wells et Kloppenborg, 2015). Comme le mentionne PMI (2017: 547, traduction de l'auteure), « [I]es phases peuvent être séquentielles, itératives ou se chevaucher ». La figure 1.1 du PMI (2017: 548) présente ces quatre phases génériques du cycle de vie d'un projet.

Figure 1.1: Cycle de vie d'un projet



Source: Project Management Institute, 2017

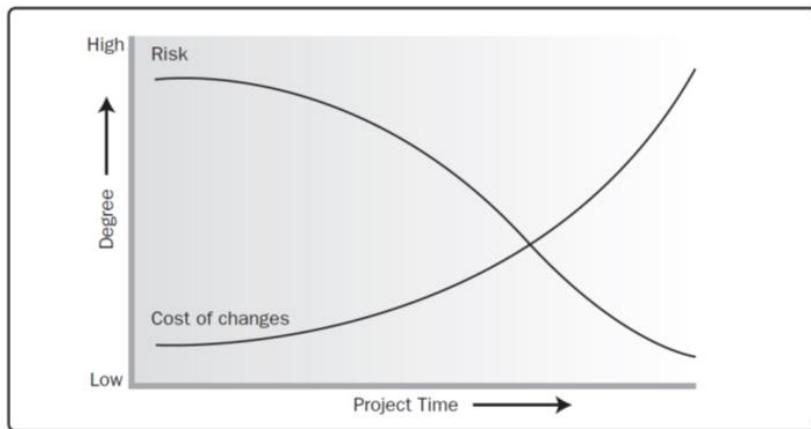
La première phase, celle d'initiation, consiste à identifier le besoin (Heerkens *et al.*, 2001). C'est également dans cette phase que l'équipe de travail se forme et que les principaux livrables sont définis (Heerkens *et al.*, 2001). C'est aussi au cours de cette étape que les questionnements sur la faisabilité et les justifications du projet sont posés (Heerkens *et al.*, 2001). La deuxième phase, la planification, consiste à déterminer les livrables intermédiaires, les tâches de l'équipe de travail, le calendrier d'exécution et les estimations en temps et en argent pour la réalisation du projet (Heerkens *et al.*, 2001). À cette étape, la faisabilité et les justifications du projet doivent obtenir les approbations nécessaires pour aller de l'avant (Heerkens *et al.*, 2001). La troisième phase de réalisation est celle de l'exécution des travaux (Heerkens *et al.*, 2001). Et finalement, la quatrième et dernière phase, celle de clôture, consiste à s'assurer que le projet réponde à l'identification du besoin initial (Heerkens *et al.*, 2001). De plus, cette étape souligne la transition entre le livrable final, soit le projet, et son utilisation post-projet par le client (Heerkens *et al.*, 2001). Le projet se termine donc définitivement à cette étape (Heerkens *et al.*, 2001). La gestion des parties prenantes dans un projet doit être prise en compte à chacune des phases du cycle de vie (PMI, 2017).

1.3.2 Les parties prenantes dans le projet

Le pouvoir des parties prenantes à demander des correctifs ou des modifications concernant le produit, le service ou le résultat final a un impact de plus en plus significatif sur les coûts et les échéanciers au fur et à mesure que le cycle de vie progresse (PMI, 2017). Ainsi, les impacts de ces changements sont moins significatifs au début du projet, mais beaucoup plus élevés à la fin (PMI, 2017). De plus, les risques d'un projet sont plus élevés au début de son cycle de vie, pour ensuite diminuer graduellement dans le temps.

La figure 1.2 du PMI (2017: 549) présente les variabilités du risque d'un projet et des coûts engendrés par l'influence des parties prenantes au cours de la durée de vie d'un projet.

Figure 1.2: Variabilité du risque et des coûts au cours du cycle de vie d'un projet



Source: Project Management Institute, 2017

Les parties prenantes peuvent affecter un projet positivement ou négativement (PMI, 2017). D'ailleurs, dans la gestion de projets, les parties prenantes doivent être identifiées de façon itérative et leur implication, leur influence ou leur impact éventuel sur le projet doivent être notés (PMI, 2017). De plus, la gestion des parties prenantes nécessite aussi une planification et une gestion de l'engagement de ces acteurs à travers des méthodes de communication et de collaboration (PMI, 2017). Finalement, leur gestion demande un suivi de leur implication et, au besoin, des changements de stratégies (PMI, 2017). D'ailleurs, les étapes d'identification et d'engagement des parties prenantes doivent débuter dès le début du cycle de vie d'un projet (PMI, 2017). Aussi, les nouvelles pratiques en gestion de projet encouragent l'usage de la cocréation avec les parties prenantes les plus affectées par le projet (PMI, 2017). Ainsi, un projet peut être amené à définir le type de gouvernance à adopter dans l'intérêt des différentes parties prenantes. La prochaine section présente la gestion de projet dans le secteur du tourisme.

1.3.3 La gestion de projet en tourisme

À la fin des années 50, la gestion de projet fait ses débuts dans le secteur militaire aux États-Unis (Perić, 2022). Depuis, la gestion de projet prend de l'ampleur et se développe dans les pratiques commerciales et comme discipline scientifique (Perić, 2022 ; Wysocki, 2019). Comme le mentionne Perić (2022: 536),

« [a]u fil des décennies, la gestion de projet a mûri, est entrée et s'est adaptée à différentes entreprises, devenant un élément essentiel de la gestion stratégique d'une organisation ». Dans le secteur du tourisme, la « [g]estion de projet a joué un rôle essentiel dans la croissance expansive de l'industrie hôtelière au cours des 75 dernières années », indiquent Flohr et Curtis (2021: 851). D'ailleurs, les projets en tourisme touchent principalement la construction ou la rénovation d'infrastructures d'hébergement et de restauration, de marinas, d'installations sportives en plus de la réalisation d'événements (Perić, 2022).

Les objectifs d'un projet touristique varient et peuvent être différents et même divergents pour des organismes publics par rapport à des opérateurs privés (Martinetti et Carlier, 2020). Ainsi, les organismes publics peuvent notamment avoir comme objectif principal d'augmenter le nombre de visiteurs, de diversifier les activités proposées, d'améliorer l'accueil réservé aux touristes ou d'offrir un meilleur confort dans les hébergements (Martinetti et Carlier, 2020). Les opérateurs privés misent prioritairement sur la faisabilité financière, juridique, commerciale, temporelle ou autre, la rentabilité de l'investissement et le temps nécessaire pour récupérer les capitaux investis (Martinetti et Carlier, 2020). Une approche durable d'un projet touristique « [...] renforce le caractère transversal, la démarche partagée, le processus par étapes, et la recherche d'un équilibre fragile entre la performance économique, la protection-gestion environnementale, l'intégration sociale et sociétale, au travers d'éléments d'éclairage et d'aide à la gestion », mentionnent Martinetti et Carlier (2020: 128).

Concernant plus spécifiquement la gestion des parties prenantes, la planification et la réalisation de projets en tourisme nécessitent l'inclusion de différents acteurs, tels que des touristes, des résidents, des employés, des entreprises du milieu, des groupes de militants, des établissements d'enseignement, des concurrents, le gouvernement, etc. (Perić *et al.*, 2014). Dans un projet, les parties prenantes primaires incluent le porteur du projet, les fournisseurs, les investisseurs et les acteurs publics qui sont liés par une relation contractuelle légale au projet en question (Cleland, 1999). « Les parties prenantes secondaires sont définies comme celles qui influencent ou affectent, ou sont influencées ou affectées par le projet, mais qui ne sont pas régulièrement engagées dans des transactions avec le projet et qui peuvent ne pas être essentielles à la survie des projets », mentionne Cleland (1999: 165). Ces parties prenantes secondaires incluent les médias, les groupes d'intérêts, les citoyens, etc. (Cleland, 1999 ; Perić *et al.*, 2014). Cependant, dans le tourisme, cette approche de la gestion des parties prenantes est particulièrement difficile (Perić *et al.*, 2014). Le « [...] tourisme est un système complexe de structures économiques, de fonctions sociales et de modèles culturels qui sont tous soumis à des changements constants », soulignent Perić *et al.* (2014: 275). De plus, dans les projets touristiques, les parties prenantes primaires exercent

souvent un pouvoir inégal (Perić *et al.*, 2014). Ainsi, « [...] certaines parties prenantes peuvent disposer d'une base financière ou politique pour exercer plus de pouvoir sur certaines étapes d'un projet », ajoutent Perić *et al.* (2014: 275). Aussi, la collaboration au sein de parties prenantes engendre des défis entre des groupes aux points de vue divergents (Perić *et al.*, 2014). Par exemple, l'opinion des activistes environnementaux sur le développement du tourisme peut être différente de celle d'investisseurs et de gérants d'hôtels (Perić *et al.*, 2014).

Dans le cadre de projets touristiques durables dans des destinations rurales, « [...] la réussite de ces projets nécessite des stratégies, des actions et des décisions appropriées tout au long de leur cycle de vie », indiquent Mwesiumo *et al.* (2022: 1). Une des limites de l'approche par projet est le délai imparti puisque les projets ont une durée limitée et leur financement est disponible sur une période déterminée (Tolkach *et al.*, 2012). Aussi, la gestion de projet peut engendrer un écart entre la phase de planification et celle de réalisation (Tolkach *et al.*, 2012). À partir de la littérature portant sur la planification et le développement du tourisme, Tolkach *et al.* (2012) identifient différents facteurs de succès associés à l'implémentation de projets touristiques dont les facteurs externes, les ressources disponibles, la collaboration et les opinions des parties prenantes, la disponibilité de l'information et le suivi. Les projets peuvent se différencier en fonction de certains critères, dont leur taille et leur complexité (Martinetti et Carlier, 2020).

1.3.4 Les grands projets

Comme les projets sont uniques, ils diffèrent en fonction du secteur, du domaine et du type qu'ils représentent (Ajam, 2017). Par exemple, un projet peut relever du secteur privé ou public, du domaine industriel ou plutôt technologique, du type ressources humaines ou encore finance (Ajam, 2017). Un système de classification permet alors de catégoriser les projets (Ajam, 2017). Ajam (2017) s'inspire du modèle *Customizable and Adaptable Methodology for Managing Projects™* (CAMMP™) comme système de classification pour mesurer la taille et la complexité d'un projet. Donc, tel que le mentionne Ajam (2017: 262), la « [t]aille est généralement liée au coût, à la durée et au nombre de personnes impliquées, ce qui dépend fortement du contexte organisationnel [...] ». Les projets peuvent ainsi être classés de petit, moyen ou grand (Ajam, 2017). Pour déterminer le niveau de complexité, un projet tient compte de différentes variables dont son unicité, son importance, le nombre de départements impliqués, la présence ou l'absence d'une nouvelle technologie et les impacts sur l'organisation (Ajam, 2017). La complexité des projets comporte trois classes catégorisées en niveau simple, modérément complexe et complexe (Ajam, 2017). Par conséquent, les trois classes du système CAMMP™ décrites en fonction de la taille et de la

complexité sont les projets petits et simples, moyens et modérés ou larges et complexes (Ajam, 2017). Il est également possible, dans des situations particulières, qu'un projet de petite taille présente une complexité au niveau technique ou encore qu'un projet de taille moyenne soit plutôt simple (Ajam, 2017). En général, un projet grand et complexe peut devenir majeur, prendre considérablement de temps, coûter beaucoup d'argent et impliquer plusieurs parties prenantes (Ajam, 2017). En tenant du contexte organisationnel, une entreprise pourrait classer son projet de petit alors qu'il serait considéré de grande taille pour une autre organisation (Ajam, 2017).

Selon la littérature, d'autres caractéristiques contribuent à la définition des grands projets. Par exemple, le niveau de risque des grands projets est également complexe (Jaafari, 2007). D'ailleurs, « [c]ertains risques découlent du conflit de valeurs et d'intérêts sociaux, politiques et commerciaux des promoteurs du projet et ceux d'autres parties prenantes qui apparaît durant la phase de développement du projet », indique Jaafari (2007: 290). Hudon (2021: 28) ajoute que dans ces grands projets, « [l]es nombreux acteurs impliqués tentent d'influencer la finalité de projets en usant, certes, de leur légitimité professionnelle, mais également de leur pouvoir politique et de leur capacité à influencer le discours et à former des alliances ». De son côté, en se basant sur le Dictionnaire de management de projet, Bichon (2017) souligne les quatre (4) caractéristiques des grands projets avec l'importance du montant mis en jeu, la durée du projet, le nombre d'intervenants qui utilise une diversité de technologies et les impacts sur l'environnement économique et écologique. Batellier (2020: 38) ajoute que les impacts sociaux demeurent « [...] peu explicités et différenciés en tant que catégorie d'impacts à part entière ».

D'ailleurs, pour être qualifié de grand projet, Bichon (2017: 287) indique que le coût de l'ouvrage « [...] doit représenter un investissement compris entre 7 et 15 millions d'euros au minimum (environ 23 millions de dollars canadiens) ». Dans le secteur public au Québec, la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique du Conseil du trésor du Québec définit la notion de grand projet « [...] comme comportant une dépense de plus de 50 M\$ pour l'État », souligne Hudon (2021: 28 ; Secrétariat du Conseil du trésor, 2016). Aussi, pour Bichon (2017), la durée du projet doit s'étendre sur des années, voire des décennies en raison du processus lent du cycle de vie.

« La principale caractéristique que l'on peut attribuer à un grand projet est sa complexité », mentionne Bichon (2017: 288). Comme le précise Batellier (2020: 38), « [u]ne marque du grand projet est donc sa complexité inhérente que ce soit tant par la diversité et l'importance des technologies ou procédures utilisées, des parties prenantes ou des impacts qu'il soulève ». Pour l'Office québécois de la langue

française (1992), un grand projet se définit « comme point de repère et en tenant compte des contraintes de taille, d'étendue, de durée, d'urgence ou de complexité [...]. Finalement, « [...] les grands projets peuvent couvrir autant les grands plans, politiques et programmes publics [...] sur le plan social, de la santé, de l'éducation, de l'environnement que les projets de développement industriel, d'infrastructures ou de conservation naturelle de grande envergure à fort impact socio-environnemental », ajoute Batellier (2020: 39).

Cette recherche sur les grands projets touristiques présente une étude de cas autour du projet du Club Med Québec Charlevoix, plus précisément son implantation et sa construction. Pour déterminer la taille de ce projet, la durée, les coûts, le nombre de parties prenantes impliquées et les impacts économiques et écologiques sont considérés. En matière de durée, le projet s'échelonne sur environ une décennie, à partir de l'idée de créer un projet hôtelier en partenariat avec Club Med jusqu'à son ouverture. Concernant les coûts, le chantier a coûté environ 130 millions de dollars, dont environ 38 millions de dollars provenant du gouvernement provincial et fédéral, principalement sous forme de prêts remboursables (Genois Gagnon, 2021). De plus, les parties prenantes qui peuvent affecter ou être affectées par le projet et ses objectifs sont présentes dans différentes organisations publiques, privées, sans but lucratif et dans la société civile. Les parties prenantes peuvent être reliées au projet de façon économique, environnementale et/ou sociale. Par exemple, ce projet du Club Med Québec Charlevoix peut affecter ou être affecté par des investisseurs, des fournisseurs, des partenaires, des membres de la société civile, différents paliers de gouvernement, des partenaires, etc. Ainsi, le projet comporte donc plusieurs parties prenantes. Concernant les conséquences sur l'environnement, l'évaluation d'impact sur la santé du Projet de développement du Groupe Le Massif dans la région de Charlevoix reste vigilante sur les impacts potentiels portant notamment sur les difficultés liées à l'accessibilité économique aux activités offertes par le projet pour les personnes moins fortunées, la diminution de la cohésion sociale, la hausse des valeurs immobilières, l'augmentation de la circulation de véhicules, la pollution atmosphérique et sonore, etc. (Développement Santé, 2020). Finalement, pour le promoteur du projet et président du conseil d'administration de Groupe Le Massif, Daniel Gauthier (Décarie, 2021), l'ouverture du Club Med Québec Charlevoix représente « [...] un jalon important de notre plan de développement ». Pour toutes ces raisons, cette recherche présente l'étude de cas du Club Med Québec Charlevoix sous forme de grand projet touristique. D'ailleurs, la section suivante s'attarde sur la gouvernance et l'acceptabilité sociale des grands projets.

1.4 La gouvernance, l'acceptabilité sociale et le projet

En 2015, le ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN) du Québec (2015: 14) « [...] propose un ensemble d'orientations quant aux processus, aux outils d'information et aux mécanismes de consultation publique susceptibles de contribuer à une meilleure acceptabilité sociale dans les communautés concernées par la mise en valeur des ressources énergétiques ou minérales ». Les processus pour informer et consulter les différentes parties prenantes, incluant les citoyens, doivent commencer au début du cycle de vie d'un projet et se poursuivre durant toutes ses phases (MERN, 2015). En 2019, le MERN publie son « Guide des bonnes pratiques sur les comités de suivi et obligations légales des promoteurs pour des projets miniers et d'hydrocarbures », un outil pour les promoteurs et les acteurs locaux à l'intérieur duquel il souligne l'apport de la participation citoyenne à la prise de décision comme l'un des facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale (MERN, 2019). La figure 1.3 présente les facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale selon le MERN (2019: 62).

Figure 1.3: Facteurs d'influence de l'acceptabilité sociale



Source: MERN, 2019

En termes de gouvernance participative, le guide du MERN (2019) souligne les travaux de Arnstein (1969) dans la construction de l'échelle de la participation citoyenne qui inspire des scientifiques et des administrations publiques à classer la participation en trois catégories : l'information, la consultation et la participation active (MERN, 2019). La définition de la participation active du MERN s'inspire de celle de l'OCDE (2001). Ainsi, le ministère définit la participation active comme une

forme de participation qui inclut les différents acteurs du milieu dans la prise de décision, sur la base d'échanges entre le promoteur d'un projet et ces acteurs, cette relation reconnaissant aux participants la possibilité de proposer des options et d'orienter le dialogue bien que la responsabilité de la décision incombe au promoteur. (MERN, 2019: 63)

En ce sens, le comité a un rôle de concertation et d'influence basé sur la recherche de consensus (MERN, 2019). Toutefois, il demeure difficile d'évaluer l'impact réel qu'un tel comité aurait sur le processus décisionnel dans le cadre d'un projet touristique. Il serait créé sur une base volontaire et le promoteur n'aurait pas d'obligations légales. Si le promoteur n'est pas dans l'obligation de le faire, la décision de créer un comité de suivi devient une initiative volontaire de sa part (MERN, 2019). Si le comité permet les échanges d'information et encourage la concertation, le MERN (2019) le décrit aussi comme un « mécanisme pour bonifier le projet » sans identifier le degré d'influence possible du comité sur le projet. De plus, le MERN (2019) suggère que les promoteurs s'engagent dans des échanges avec la communauté locale dès la première phase du cycle de vie d'un projet, et ce, pour toute sa durée. En ce sens, il propose la formation de comités de suivi, et ce, à partir de la phase d'élaboration du projet (MERN, 2019). Ainsi, le comité se créerait dès le début du projet lors de la phase de conception ou d'initialisation du cycle de vie (MERN, 2019). Selon le MERN (2019: vii), un comité de suivi se définit comme « [...] un lieu d'échanges d'information et de concertation, impliquant le promoteur et les acteurs locaux, dans le but d'atteindre des objectifs communs et d'en arriver à des solutions consensuelles sur des enjeux définis, notamment par le milieu ». La pertinence de créer un comité de suivi sur une base volontaire ne relève pas de la taille ou du type de projet, mais plutôt des préoccupations des acteurs locaux (MERN, 2019). Alors, pour identifier le niveau de pertinence à créer ce comité, le promoteur doit, dès le début du projet, s'informer sur la communauté d'accueil et contacter les parties prenantes, comme le présente la figure 1.4 avec les étapes du processus et des exemples d'actions correspondantes (MERN, 2019). Même si ce comité est formé, un promoteur demeure responsable de l'acceptabilité sociale de son projet (MERN, 2019).

Figure 1.4: Étapes et activités antérieures à la création du comité de suivi



Source: MERN, 2019

De plus, même si le guide est « [p]roduit dans un contexte de projet de mise en valeur des ressources énergétiques et minérales ainsi que celle du territoire public [...] », le MERN (2019: vii) le propose à quiconque s'intéresserait à la formation d'un comité de suivi ou souhaiterait en faire partie sans égard au type de projet. Le site Web du gouvernement du Québec comporte un dossier sur l'acceptabilité sociale où il fait d'ailleurs mention des types de projets affectés par cette thématique, dont des projets de nature récréotouristique (Gouvernement du Québec, 2022).

De son côté, Lequin (2001) souligne, dans la lignée de la gouvernance participative en écotourisme et à partir des données provenant de la création du Parc marin du Saguenay–Saint-Laurent (PMSSL), que les participants souhaitaient la création d'un comité de gestion composé de gens du milieu qui posséderaient

un pouvoir décisionnel et une autonomie. Finalement, les gouvernements fédéral et provincial ont misé sur la création d'un comité de coordination impliquant les deux (2) paliers de gouvernement, les MRC, le Conseil de la Première nation des Innus Essipit et des organismes éducatifs et scientifiques qui fonctionnent sur un mode de concertation et de recommandations aux gouvernements, sans pouvoir décisionnel (Lequin, 2001). En réalité, les gouvernements et le milieu ne prennent pas de décision commune sous forme de gestion multipartite puisque chaque palier de gouvernement est imputable de la responsabilité qui lui revient (Lequin, 2001). Tout comme le MERN (2019) le soulignait dans son guide, Lequin (2001) mentionne aussi l'importance que la participation publique se déroule avant les prises de décisions.

Ainsi, les défis liés à la gouvernance participative et à l'acceptabilité sociale dans un contexte de gestion de projet ne sont pas exclusifs aux industries extractives, mais peuvent également s'appliquer au développement de projets touristiques.

1.5 La problématique de recherche

Les problématiques qui englobent la gouvernance participative, l'acceptabilité sociale et la gestion de projet sont davantage étudiées dans des projets financés par les acteurs publics comme le démontrent les exemples du parc marin du Saguenay–Saint-Laurent, du projet de privatisation partiel du Parc national du Mont-Orford ou du projet de déménagement du Casino de Montréal. Dans le secteur privé, au Québec, les titulaires d'un bail minier qui dépendent de la loi sur les mines et les titulaires d'une licence d'exploration, de production ou de stockage d'hydrocarbures soumis à la loi sur les hydrocarbures sont obligés de créer un comité de suivi (MERN, 2019 ; Légis Québec, 2022). Toutefois, les promoteurs du secteur touristique ne sont soumis à aucune obligation pour constituer un comité de suivi. Pourtant, les projets touristiques qui ont soulevé des controverses suite à un manque d'acceptabilité sociale sont nombreux : le projet de privatisation partiel du Parc national du Mont-Orford pour réaliser un développement immobilier, le projet de relocalisation du Casino de Montréal dans un quartier défavorisé (Batellier et Sauvé, 2011), le projet de développement de l'aéroport Montréal Saint-Hubert (Arsenault, 2023 ; Khalkhal, 2022 ; Poncelet-Marsan, 2023 ; Raymond, 2023), le projet de « GéoLAGON » envisagé notamment dans Charlevoix (Béland, 2022 ; Goudreault, 2023 ; Pichard, 2022), etc.

Ainsi, cette étude cherche à comprendre la relation entre le mode de gouvernance préconisé par les porteurs d'un grand projet touristique et son niveau d'acceptabilité sociale, et ce, durant le cycle de vie

du projet. Donc, le premier objectif consiste, à travers l'étude de cas qui porte sur le Club Med Québec Charlevoix, à déterminer le mode de gouvernance privilégié par les porteurs du projet. Dans cette recherche, l'angle théorique pour évaluer le mode de gouvernance est la typologie de la participation communautaire. Le second objectif vise à identifier le ou les niveaux d'acceptabilité sociale du grand projet touristique Club Med Québec Charlevoix par les parties prenantes. Le type de gouvernance et d'acceptabilité sociale est analysé à chaque étape du cycle de vie du projet. La question de recherche consiste à déterminer comment le mode de gouvernance déployé pour la gestion des parties prenantes pourrait affecter le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique.

1.6 La conclusion

La revue de littérature permet de présenter et de relier chacun des thèmes centraux de cette recherche : la gouvernance participative, l'acceptabilité sociale et le cycle de vie d'un projet. Les liens qui les unissent dans le secteur touristique sont encore peu étudiés par la littérature. Les exemples de polémiques identifiées dans ce chapitre ciblent des projets touristiques pilotés principalement par le secteur public. Cette étude souhaite approfondir la réflexion sur le ou les types de gouvernance privilégiés de promoteurs privés de grands projets touristiques qui ont suscité des enjeux dans la sphère publique et dont la présence ou non d'acceptabilité sociale pourrait devenir un défi pour ces porteurs de projet.

Le prochain chapitre présente de façon détaillée les concepts de cette étude ainsi que les principaux cadres théoriques utilisés derrière le raisonnement scientifique de cette recherche.

CHAPITRE 2

LE CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre présente le cadre théorique de cette étude en fonction des principaux concepts de la gouvernance participative et de l'acceptabilité sociale en tenant compte du cycle de vie d'un projet et de sa taille. Le concept de gouvernance participative est défini et analysé selon le modèle de Tosun (1999) sur la participation communautaire appliquée au tourisme. Par la suite, la notion d'acceptabilité sociale est présentée et décrite selon le modèle de Thomson et Boutilier (2011a). Finalement, ces concepts sont combinés en fonction du cycle de vie du projet et dans le cadre d'un grand projet touristique.

2.1 De la gouvernance, au sens général, à la gouvernance participative

« Nous n'apprenons pas à lire ou à écrire, à monter à cheval ou à nager, simplement en se faisant expliquer comment faire, mais en le faisant ; donc ce n'est qu'en pratiquant un gouvernement populaire à petite échelle que le peuple apprendra un jour à l'exercer à grande échelle », mentionne Stuart Mill (1977: 63, traduction de l'auteure) en dressant un parallèle avec la démocratie locale. Alors que la démocratie représentative permet aux citoyens d'élire ses représentants pour les gouverner, la démocratie directe accorde aux citoyens le pouvoir de se gouverner et de prendre leurs propres décisions dans l'obtention d'un consensus avant de procéder à une décision unanime (Lequin, 2001). Dans la gouvernance participative, la participation des citoyens est analysée grâce à leur pouvoir à influencer une prise de décision (Lequin, 2001).

À la suite des réformes du secteur public, dans les années 80 et 90, le rôle et la nature de l'État ont subi des transformations (Bevir, 2007). Selon Bevir (2007: 364)., « [...] ces réformes auraient permis de passer d'une bureaucratie hiérarchique à une plus grande utilisation des marchés, des quasi-marchés et des réseaux, en particulier dans la prestation de services publics ». Les changements apportés au niveau de l'État depuis les années 80 s'inscrivent dans ce que Bevir (2007: 364) appelle la « nouvelle gouvernance ». Cependant, la gouvernance n'englobe pas seulement cette notion de « nouvelle » gouvernance, mais aussi les structures hiérarchiques de l'État existantes avant la mise en œuvre des réformes publiques (Bevir, 2007). La terminologie « nouvelle » gouvernance peut porter à confusion puisqu'il n'y a aucune caractéristique particulière qui ne la sépare des autres modes de gouvernance (Scott et Trubek, 2002). La « nouvelle » gouvernance fait toutefois appel à une partie ou à la totalité des mécanismes suivants : la

participation et le partage du pouvoir, l'intégration multiniveaux, la diversité et la décentralisation, la délibération, la flexibilité et la révisabilité et finalement l'expérimentation et la création de connaissances (Scott et Trubek, 2002).

Même si le concept de gouvernance a été abondamment étudié dans la littérature, il a pris des allures de notion « attrape-tout », souligne Meininger (1999: 314) aux usages multiples et au caractère polysémique (Paye, 2005). Bref, la gouvernance se réfère à différents modèles et façon de gouverner (Bevir, 2007). Dans la même veine, Jessop (1998: 44) indique que la gouvernance fait référence « [...] aux modes et manières de gouverner [...] ». De son côté, Kooiman (2003: 4, traduction de l'auteure) mentionne que la « [g]ouvernance peut être considérée comme l'ensemble des conceptions théoriques sur gouverner ». Rhodes (1997, cité dans Ruhanen *et al.*, 2010: 5, traduction de l'auteure) définit la gouvernance à travers « les réseaux interorganisationnels autoorganisés caractérisés par une interdépendance, un échange des ressources, des règles du jeu et une autonomie par rapport à l'État ». La gouvernance vient notamment souligner les notions d'échanges et d'interactions horizontales entre une pluralité d'acteurs et l'autonomie de ces réseaux vis-à-vis de l'État (Le Galès, 2010). D'ailleurs, Le Galès (2010: 301) définit la gouvernance « [...] comme un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions, en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement ». Stoker (1998, cité par Guesnier, 2000: 159) apporte cinq (5) propositions autour de la gouvernance qui sont les suivantes :

- Elle fait intervenir un ensemble complexe d'institutions et d'acteurs qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement;
- En situation de gouvernance, les frontières et les responsabilités sont moins nettes dans le domaine de l'action sociale et économique;
- Elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs des institutions associées à l'action collective;
- Elle fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes;
- Elle part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir ou à l'autorité de l'État (dont le rôle serait plutôt d'être facilitateur, agent catalyseur).

Levi-Faur (2012) identifie dans la littérature quatre sens à la gouvernance alors qu'elle agit comme structure, processus, mécanisme et stratégie. La gouvernance peut donc être une structure qui représente « [...] l'architecture des institutions formelles et informelles [...] », mentionne Levi-Faur (2012: 8). Ce dernier ajoute que la gouvernance peut aussi être un processus qui se définit par des « [...] dynamiques et fonctions de directions impliquées dans un processus sans fin d'élaboration de politiques [...] » (Levi-Faur, 2012: 8). La gouvernance désigne également un mécanisme à travers « [...] les procédures institutionnelles

de prise de décision, de conformité et de contrôle [...] », souligne Levi-Faur (2012: 8). Finalement, elle peut devenir une stratégie dans « [...] les efforts des acteurs pour gouverner et manipuler la mise en place des institutions et des mécanismes afin de façonnner les choix et les préférences », précise Levi-Faur (2012: 8).

Sur la gouvernance participative plus précisément, Fischer (2012: 457) la décrit comme « [...] une variante ou un sous-ensemble de la théorie de la gouvernance qui met l'accent sur l'engagement démocratique, notamment grâce aux pratiques délibératives ». Elle ajoute :

La théorie et l'expérience empirique de la gouvernance montrent qu'il y a de nombreux modèles de participation et de non-participation, allant de formes d'interaction élitistes non démocratiques du haut vers le bas à des modèles radicalement démocratiques du bas vers le haut. La gouvernance, en tant que telle, tend à faire référence à un nouvel espace de prise de décision, mais n'indique pas en soi les sortes de politiques qui se déroulent dans ces espaces. La gouvernance participative fondée sur la théorie de la démocratie participative en général, propose une théorie et des pratiques d'engagement public à travers des processus délibératifs. (Fischer, 2012: 457)

Pour Fischer (2012: 458), la participation des citoyens a besoin d'être fondée sur « [...] une répartition plus égale du pouvoir politique, une distribution plus équitable des ressources, la décentralisation des processus décisionnels, le développement d'un échange de connaissances et d'informations large et transparent, l'établissement de partenariats de collaboration, un accent mis sur le dialogue interinstitutionnel et une plus grande responsabilisation ». La participation citoyenne tend donc à être mise à l'avant-plan de la gouvernance participative. McLagan et Nel (1995) rappellent les caractéristiques essentielles d'une gouvernance participative dans une organisation.

Ainsi, McLagan et Nel (1995) ont identifié neuf (9) dimensions pour transformer une organisation en mode gouvernance participative. La première, les « valeurs » d'une organisation, même si elles sont souvent des forces de contrôle invisibles, ont un lien avec son système de gouvernance (McLagan et Nel, 1995). Par exemple, une organisation autoritaire prônant un mode de fonctionnement hiérarchique, une déresponsabilisation des personnes, des mécanismes de contrôle rigides, une restriction de l'accès à l'information n'aura pas les mêmes impacts ou ne suscitera pas les mêmes réponses qu'une organisation privilégiant des valeurs participatives (McLagan et Nel, 1995). Aussi, les « structures » d'une organisation en mode participatif doivent favoriser la transparence, l'accès entre les différentes fonctions et niveaux, la fluidité dans l'organisation du travail et l'autonomie des équipes (McLagan et Nel, 1995). La troisième dimension, le « leadership » ne s'inscrit pas dans un contexte de subordination ou de supériorité, mais

plutôt dans un nouveau type de leadership sous forme d'aide et d'accompagnement au développement des habiletés (McLagan et Nel, 1995). La quatrième dimension, les « processus de gestion », essentiels à la réussite économique d'une organisation et à la culture organisationnelle, se réfèrent aux actions reliées aux stratégies, budgets, plans, objectifs et décisions qui opèrent sous forme participative (McLagan et Nel, 1995). L'« information » sous une gouvernance participative est ouverte et accessible pour permettre aux gens de l'utiliser pour favoriser l'autonomisation, la responsabilisation et d'influencer les décisions puisqu'elle donne du pouvoir aux personnes qui la détiennent (McLagan et Nel, 1995). Les « relations » entre les acteurs sont « [...] les indicateurs les plus révélateurs [...] » de la gouvernance participative et se déroulent de façon interdépendante, soulignent McLagan et Nel (1995: 48). Les « compétences » font référence aux ressources personnelles des gens nécessaires pour faire fonctionner une gouvernance participative en favorisant un élargissement de leurs compétences pour développer de nouveaux rôles (McLagan et Nel, 1995). Les « mécanismes de contrôles » permettent de prévenir des erreurs et de favoriser une stabilité (McLagan et Nel, 1995). Au sein d'une organisation participative, les personnes collaborent pour déterminer les objectifs et les indicateurs à la base des mécanismes de contrôle ainsi que les conséquences entourant des cas de non-conformité (McLagan et Nel, 1995). La dernière dimension, le « système de rémunération », est un sujet sensible pour les personnes (McLagan et Nel, 1995). La paie représente une forme de rétroaction de leur valeur personnelle et de ce qui est valorisé au travail (McLagan et Nel, 1995). Toutefois, si la rémunération favorise le travail d'équipe, les apprentissages et la réussite de l'organisation, elle encourage la participation (McLagan et Nel, 1995). Ces dimensions de la gouvernance participative ont des similarités avec celles que Younes *et al.* (2016) ont identifié à partir de la littérature et qui comprennent l'organisation du pouvoir, la circulation de l'information, la gestion éthique, le projet collaboratif, la considération des intérêts collectifs et les relations avec les parties prenantes. Dans les deux cas, une gouvernance participative amène une redéfinition des mécanismes et des pratiques à travers une démarche collaborative, un partage du pouvoir et de prises de décision impliquant différentes parties prenantes d'une organisation (McLagan et Nel, 1995 ; Younes *et al.*, 2016). Mais le pouvoir d'influence des citoyens dans la prise de décisions dépend du niveau de partage de pouvoir alloué par le décideur (Lequin, 2001).

La notion de gouvernance s'applique également au secteur du tourisme, notamment dans la gouvernance d'une destination.

2.1.1 Le concept de gouvernance en tourisme

Une destination touristique comporte une multitude d'acteurs avec une diversité d'intérêts et de perceptions (Nordin et Svensson, 2007). Les relations entre les acteurs de la gouvernance impliquent des ressources et des échanges de ressources sous forme d'argent, de connaissances, de savoir-faire, de pouvoir, de légitimité, d'informations, etc. (Nordin et Svensson, 2007). Pour Beritelli *et al.* (2007: 96), la gouvernance d'une destination touristique « [...] consiste à fixer et à développer les règles et les mécanismes d'une politique ainsi que les stratégies d'affaires en impliquant l'ensemble des institutions et des individus ». Les auteurs soulignent également l'implication de différentes parties prenantes dans la gouvernance, dont des entreprises et des individus au sein de la population locale (Beritelli *et al.*, 2007). Khomsi (2022), de son côté, distingue deux composantes de la gouvernance de la destination, soit les pratiques et les structures. Les pratiques de gouvernance de la destination font « [...] référence aux processus et aux mécanismes mis en place pour permettre aux parties prenantes de contribuer à la gestion de la destination [...] » alors que les structures renvoient aux « [...] modèles organisationnels adoptés pour la gestion de la destination [...] », indique Khomsi (2022: 191). Toutefois, la définition attribuée au concept de gouvernance de la destination demeure en construction (Khomsi, 2022).

La prise de décision sous forme collaborative s'inscrit dans le cadre d'un processus de transformation du rôle de l'État de « fournisseur » à « facilitateur », mentionnent Vernon *et al.* (2005: 327). Ce changement a également eu des impacts sur la gouvernance en tourisme. Ainsi, à travers la diversité et la complexité des industries du tourisme, le besoin d'obtenir un large soutien pour le développement des politiques a permis la naissance d'initiatives de collaboration entre le secteur public, privé et les communautés d'accueil (Vernon *et al.*, 2005). Traditionnellement, le modèle de gouvernance public privilégiait une approche descendante, hiérarchique, centralisée et bureaucratique (Vernon *et al.*, 2005 ; Ruhanen *et al.*, 2010). De cette façon, le secteur public pouvait assumer plusieurs responsabilités, notamment la fourniture d'infrastructures, le contrôle de la planification, le marketing, la promotion, etc. (Vernon *et al.*, 2005). Toutefois, un remplacement partiel d'approche s'est opéré vers un modèle de gouvernance alternative de forme ascendante, décentralisée et inclusive impliquant différentes parties prenantes (Vernon *et al.*, 2005 ; Ruhanen *et al.*, 2010). Au regard de cette approche, les communautés locales et les entreprises sont amenées à prendre davantage de responsabilités dans la gestion du tourisme (Vernon, 2005). De son côté, l'approche descendante prône plutôt une déresponsabilisation des fonctionnaires et des citoyens (Bevir, 2007). Hall (2009, 2011) présente également l'approche hybride ou interactionnelle qui fonctionne en réseau. Dans cette lignée, Lequin (2001: 85) indique que « [I]a gouvernance repose sur

un système ou un réseau d'acteurs dont la logique d'action s'appuie sur la négociation et est axée sur la réalisation d'un produit commun ». C'est en tenant compte de la redéfinition du rôle de l'État, de l'implication et de la participation des citoyens que Lequin (2001: 88) définit la gouvernance orientée vers la participation en écotourisme comme une « [...] forme de gouvernement ouverte à divers intervenants étatiques et non étatiques fonctionnant dans un mode fortement auto-organisationnel, où l'on reconnaît comme légitime la dynamique interne développée entre les intervenants et où l'État a pour rôle de réguler les contextes structurels et stratégiques dans lesquels s'inscrit cette dynamique ». En termes de nuances, Arnstein (1969) précise que le degré de participation affecte la redistribution du pouvoir. Ainsi, en tenant compte de la notion et du degré de participation, la prochaine section vise à présenter le modèle de gouvernance en tourisme sélectionné dans le cadre de cette recherche.

2.1.2 La présentation des modèles de gouvernance en tourisme

Différents modèles en tourisme analysent la gouvernance participative. Parmi eux, Hall (2011: 450) propose une typologie de la gouvernance classée en fonction de variables catégorielles qui sont « [...] l'équilibre relatif des relations de pouvoir qui existent entre les acteurs politiques publics et privés et les modes de direction qui vont d'une direction hiérarchique descendante à des approches non hiérarchiques ». Les quatre (4) types de gouvernance définis par Hall (2011: 450) à partir de la littérature sont « les hiérarchies, les marchés, les réseaux et les communautés ». De leur côté, Beaumont et Dredge (2010: 8) se consacrent au mode de fonctionnement de trois (3) réseaux de gouvernance touristique locale, soit « [...] un réseau de gouvernance dirigé par le conseil, un réseau de gouvernance communautaire dirigé par les participants et un réseau de gouvernance industrielle dirigé par une organisation touristique locale ». Ces auteures comparent l'efficacité de ces réseaux à travers des paramètres de bonne gouvernance touristique locale (Beaumont et Dredge, 2010). De son côté, Arnstein (1969) propose une échelle de huit (8) niveaux de participation citoyenne. Finalement, Tosun (1999) présente une typologie de la participation communautaire dans le processus de développement en tourisme.

Pour cette présente recherche, le modèle de participation communautaire en tourisme de Tosun (1999) servira de cadre théorique pour identifier la typologie de la participation. La participation locale représente une composante essentielle du développement durable (Mowforth et Munt, 2003). Toutefois, l'enjeu autour de la participation locale porte davantage sur « [...] le degré d'inclusion et de contrôle à être exercé par les communautés à destination plutôt que sur la nécessité de participer », précisent Mowforth et Munt,

2003: 104). Bien qu'il soit considéré qu'un niveau de participation communautaire plus élevé amène un meilleur développement, des contraintes se présentent (Tosun, 2005). Par exemple,

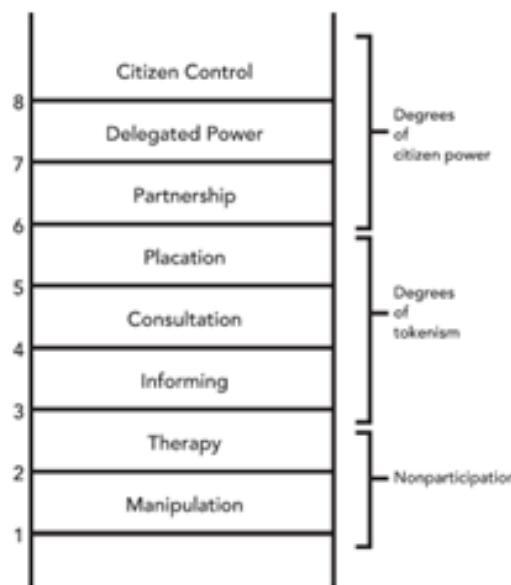
Vous pouvez avoir un degré élevé de participation de la communauté au processus de prise de décision des projets de développement, mais si l'élite locale ou des intérêts étrangers possèdent les principales industries et terres, toute participation ne signifiera pas grand-chose en termes de gains économiques et relèvera inévitablement de la manipulation ou de la pseudo-participation. (Tosun, 2005: 336).

Le modèle de Tosun (1999) permet de décrire le niveau de participation avec une certaine flexibilité puisqu'il n'existe pas qu'une seule approche de participation communautaire dans le développement du tourisme. Les différentes formes de participation communautaire varient d'une destination à une autre en raison du niveau de développement et des structures économiques, sociopolitiques et culturelles (Tosun, 1999). Comparativement au modèle de Hall (2011) qui présente quatre (4) catégories de typologie de la gouvernance ou à celui de Beaumont et Dredge (2010) qui se consacre au mode de fonctionnement de trois (3) réseaux de gouvernance touristique, celui de Tosun (1999) démontre de la flexibilité. Il se concentre spécifiquement sur les nuances représentatives des différents niveaux de participation. De plus, le terme communauté est employé par Tosun (2006) de façon générale pour faire référence aux citoyens ou à la communauté d'accueil. Comme la communauté locale ne représente pas un groupe homogène (Ma et Yang, 2022), cette recherche utilise plutôt la notion de parties prenantes pour désigner des individus ou groupes d'individus. Ainsi, cette étude s'intéresse aux parties prenantes communautaires, mais également publiques et privées qui affectent ou sont affectées par le projet. Comme stipulé par Fagence (2003: 74), « [I]l a clé de la compatibilité des communautés locales avec le tourisme est particulièrement liée au degré de participation de toutes les parties prenantes dans le processus stratégique et son fonctionnement ». Finalement, en plus d'être destiné au secteur touristique, le modèle de Tosun (1999, 2006) propose un comparatif avec l'échelle de participation citoyenne de Arnstein (1969) basée sur le degré de redistribution du pouvoir. D'ailleurs, comme le propose le modèle de Arnstein (1969), la gouvernance participative cherche à répondre à ce problème de répartition du pouvoir et à donner une voix à ceux et celles qui n'en ont pas (Fischer, 2012). Ainsi, la prochaine section présente un bref descriptif de l'échelle de la participation citoyenne de Arnstein (1969). Puis, le modèle de participation communautaire appliquée au tourisme de Tosun (1999) sera décrit de façon détaillée.

2.1.3 La participation citoyenne

La gouvernance participative fait appel à différents niveaux de participation citoyenne en fonction de la redistribution du pouvoir (Arnstein, 1969). Selon Arnstein (1969: 216), la participation citoyenne se définit par une « [...] redistribution du pouvoir qui permet aux citoyens privés de pouvoir, actuellement exclus des processus politiques et économiques, d'être délibérément inclus dans l'avenir ». Autrement dit, la participation citoyenne permet de redonner du pouvoir aux citoyens qui sont, en général, exclus des prises de décisions politiques et économiques (Arnstein, 1969). Conformément au modèle proposé par Arnstein, la participation citoyenne est analysée selon le niveau de pouvoir et d'influence du citoyen (Arnstein, 1969). La figure 2.1 illustre les huit (8) différents échelons de la participation citoyenne de Arnstein (1969: 217).

Figure 2.1: Échelle de la participation citoyenne



Source: Arnstein, 1969

Les échelons « manipulation » et « théorie », situés au bas de l'échelle correspondent à des niveaux de « non-participation », mentionne Arnstein (1969: 217). Selon elle, l'objectif véritable est « d'éduquer » ou de « soigner » les participants plutôt que de favoriser leur participation concrète dans la planification ou la direction d'un programme (Arnstein, 1969: 217). Les échelons trois (3) et quatre (4) dénommés « information » et « consultation » par Arnstein (1969: 217) font partie du niveau symbolique de la participation alors que les citoyens qui n'ont pas de pouvoir peuvent écouter et s'exprimer, mais sans assurance que leurs opinions seront considérées par les détenteurs de pouvoir (Arnstein, 1969). Le niveau

cinq (5), la « réassurance » ou « *placation* » entre dans la catégorie du symbolisme puisque les personnes qui n'ont pas de pouvoir peuvent conseiller sans avoir de pouvoir décisionnel (Arnstein, 1969 : 217). Les trois derniers niveaux représentent le pouvoir décisionnel croissant des citoyens (Arnstein, 1969). Ainsi, à l'échelle six (6) du « partenariat », la négociation avec les détenteurs de pouvoir traditionnels permet un partage de certaines responsabilités (Arnstein, 1969: 217). Au niveau sept (7), la « délégation du pouvoir » et huit (8), le « contrôle citoyen », les citoyens qui n'ont pas de pouvoir ont un réel pouvoir décisionnel grâce à une majorité de sièges ou possèdent un pouvoir de gestion complet (Arnstein, 1969: 217).

Le modèle de Arnstein (1969) démontre que la participation des citoyens peut prendre différentes formes (Tosun, 2006). De son côté, Tosun (1999) propose un modèle de la participation communautaire appliquée au tourisme qui présente aussi un comparatif avec l'échelle de participation citoyenne de Arnstein (1969).

2.1.4 La participation communautaire appliquée au tourisme selon la typologie de Tosun

Pour décrire le concept de participation, Midgley (1986) souligne la popularité de la définition proposée par la résolution 1929 (LVIII) du Conseil économique et social des Nations unies (CESNU). Le CESNU (1975: 37) indique que :

- [...] la participation populaire suppose un engagement volontaire et démocratique de la population:
- a) A contribuer à l'effort de développement;
 - b) A partager équitablement les avantages qui en découlent;
 - c) A prendre part à la prise de décisions en ce qui concerne la détermination des objectifs, la formulation des politiques et la planification et l'exécution des programmes de développement économique et social; [...].

Tosun (1999; 2006) pousse la réflexion en identifiant des types de participation. Tosun (2006: 494) indique que la participation communautaire permet « [...] la participation de personnes, de citoyens ou de communautés d'accueil dans leurs affaires à différents niveaux (local, régional, national) et sous différentes formes (manipulatrice, coercitive, induite, passive, spontanée, etc.) dans des conditions propres au site ». Il s'agit d'ailleurs d'un concept multidimensionnel qui touche à plusieurs disciplines (Tosun, 1999). Tosun (1999) a proposé une typologie de la participation communautaire pour le processus de développement en tourisme. Pour déterminer la typologie de participation communautaire à employer, il s'est inspiré des écrits des Nations Unies (1981) et de Morgan (1993) qui classent la participation

communautaire en trois (3) catégories : la « participation spontanée », la « participation induite » et la « participation coercitive » (Tosun, 1999 : 177). Cette typologie est présentée au tableau 2.1 (Tosun, 1999: 118).

Tableau 2.1: Classification de la participation communautaire

Type de participation communautaire	Caractéristiques déterminantes
Spontanée	Ascendante (<i>bottom-up</i>); participation active; participation directe; participation à l'ensemble du processus de développement incluant la prise de décision, la mise en œuvre, le partage des bénéfices et l'évaluation; participation authentique; coproduction; auto-planification; large participation; participation sociale.
Induite	Descendante (<i>top-down</i>); passive; formelle; principalement indirecte; représente un degré de symbolisme; manipulation et pseudo-participation; participation à la mise en œuvre et au partage des bénéfices; choix entre les alternatives proposées et la rétroaction.
Coercitive	Descendante (<i>top-down</i>); passive; principalement indirecte; formelle; participation à la mise en œuvre, mais pas nécessairement au partage des bénéfices; choix entre les alternatives limitées proposées ou absence de choix; représente le paternalisme; la non-participation; degré élevé de symbolisme et de manipulation.

Source: Tosun, 1999, traduction de l'auteure

En comparaison avec le modèle de Arnstein (1969), la participation spontanée présentée par Tosun (2006) correspond aux derniers échelons de l'échelle de participation citoyenne, soit les degrés de pouvoir citoyen. Cette catégorie se définit par son approche ascendante où les populations hôtes ont l'entièvre responsabilité et autorité dans la gestion du tourisme (Tosun, 1999, 2006). Tosun (1999 : 118) identifie, dans la littérature scientifique, des termes en grande partie interchangeables avec le concept de

participation spontanée, notamment la participation informelle², active³ ou authentique⁴. Cependant, ils apportent un autre éclairage sur ce type de participation (Tosun, 1999). La participation active se déroule lorsque « [...] son objectif et son contenu proviennent clairement des personnes elles-mêmes », souligne Tosun (1999: 118). La participation directe « [...] implique une interaction physique entre les personnes auxquelles la société a confié le pouvoir de prendre des décisions et les personnes affectées par ces décisions », énoncent les Nations unies (1975: 6). La communauté peut interpeler directement les décideurs (Tosun, 1999). La participation informelle fait référence aux échanges non officiels et non structurés des membres du personnel attitrés au développement avec la communauté locale ainsi qu'avec des leaders locaux (Tosun, 1999). La participation authentique signifie que la communauté est responsable et prend ses propres décisions sans recevoir d'ordres de plus haut (Tosun, 1999). Toutefois, la participation authentique nécessiterait un changement des institutions politiques nationales et de l'ordre économique mondial (Nations Unies, 1981). La participation induite représente une approche descendante qui correspond aux degrés de symbolisme citoyen dans l'échelle de Arnstein (Tosun, 2006). Au mieux, la communauté peut s'exprimer et être entendue sans avoir de pouvoir sur les décisions prises par les groupes d'intérêt puissants, tels que les gouvernements, multinationales ou voyagistes internationaux (Tosun, 2006). Aussi, « [I]es communautés d'accueils peuvent participer à la réalisation et au partage des bénéfices du tourisme [...] », mentionne Tosun (2006: 495). La participation induite est également appelée dans la littérature « participation passive », « participation indirecte », « participation formelle » et « pseudo-participation » (Tosun, 1999: 120). Pour décrire la participation passive, Tosun (1999: 120) cite Santhanam (1993) qui souligne que « [I]l'idée de la participation passive implique des personnes dans des actions qui ont été pensées, conçues et contrôlées par d'autres ». Dans la participation indirecte, les opinions des gens sont communiquées par des canaux institutionnels et irréguliers aux personnes identifiées par la communauté pour prendre des décisions (Tosun, 1999). En citant Richardson (1993), Tosun (1999) indique que la participation indirecte ne se fait pas sous forme de face-à-face directe. Parmi des exemples de participation indirecte se retrouvent notamment les référendums, les sondages d'opinion, les manifestations, les boycottages, les pétitions, etc. (Tosun, 1999). La participation formelle est

² Sherraden, Margaret (1991). Policy Impacts of Community Participation: Health Services in Rural Mexico. *Human Organization*, 50(3): 256-263.

³ Cheema, G. S. (1987). *Urban Shelter and Services: Public Policies and Management Approaches*. Londres: Praeger Publishers.; Santhanam, M. L. (1993). Community Participation for Sustainable Development. *Indian Journal Of Public Administration*, XXXIX (3): 413-423. ; Nations Unies (1975). *Popular Participation in Decision Making for Development*. New York: Nations Unies.

⁴ Midgley, J. (1986). Preface. Dans J. Midgley, A. Hall, M. Hardiman et D. Narine (dir.), *Community Participation, Social Development, and the State* (p. vii-ix). Methuen.; Wolfe, M. (1982). Participation in Economic Development: A Conceptual Framework. *Assignment Children* 59/60: 79-109.

structurée (Tosun, 1999). Ses règles et son contenu de participation relèvent du gouvernement (Tosun, 1999). Pour expliquer la pseudo-participation, Midgley (1986: 26) indique qu'elle « [...] limite l'implication de la communauté à la mise en œuvre ou à la ratification de décisions déjà prises par des organismes externes ». Finalement, la troisième typologie, la « participation coercitive », constitue également une approche descendante où les populations hôtes sont manipulées pour desservir les intérêts des décideurs (Tosun, 2006: 495). Il s'agit d'une forme de participation manipulée et artificielle (Nations Unies, 1981). Elle représente les échelons de non-participation au bas de l'échelle de Arnstein (Tosun, 2006). À ce niveau, le but n'est pas d'encourager la participation de la communauté au développement du tourisme, mais plutôt de permettre aux détenteurs de pouvoir d'éduquer les gens pour éviter des entraves au développement du tourisme (Tosun, 2006). Les décisions prises visent à répondre à des objectifs de développement touristique au bénéfice des décideurs, des acteurs touristiques et des touristes (Tosun, 2006). Des dirigeants locaux peuvent être consultés pour prévenir les risques sociopolitiques qui pourraient nuire au développement et à l'expérience touristique (Tosun, 2006).

Bien que la participation induite et coercitive ait des similarités, le degré de symbolisme et la manipulation de la participation sont davantage présents dans la participation dite coercitive ou encore la non-participation (Tosun, 1999). À ce niveau, la communauté est impliquée dans la réalisation du projet (Tosun, 1999). Toutefois, ce n'est qu'à un niveau de participation supérieure, soit la participation induite, que le partage des bénéfices s'ajoute à l'implication de la communauté dans la mise en œuvre du projet (Tosun, 1999). Au niveau de la participation spontanée, la communauté est impliquée à toutes les étapes du développement de projet que ce soit dans le processus de prise de décisions, la réalisation, le partage des bénéfices ou l'évaluation (Tosun, 1999).

Bien qu'il n'existe pas d'approche universelle au développement touristique participatif dans les destinations touristiques pour des raisons économiques, culturelles, sociopolitiques, Tosun (1999: 126) propose une typologie de la participation communautaire dans le processus de développement en tourisme inspiré du modèle présenté auparavant et classée en trois (3) grandes catégories :

- 1- La « pseudo-participation communautaire dans le développement en tourisme »,
- 2- La « participation passive communautaire dans le processus de développement en tourisme »
- 3- La « participation spontanée communautaire dans le développement en tourisme ».

La « pseudo-participation communautaire » peut descendre aussi bas dans l'échelle que la non-participation (Tosun, 1999: 126). Elle ne permet pas aux citoyens de participer au développement du tourisme (Tosun, 1999). Les détenteurs de pouvoir cherchent à « éduquer ou à soigner » les communautés d'accueil pour détourner et prévenir les menaces qui pourraient surgir dans le cadre du développement touristique (Tosun, 1999). Des leaders locaux peuvent être consultés pour diminuer les risques sociopolitiques ou pour répondre aux besoins de base des communautés (Tosun, 1999). La pseudo-participation communautaire tend à correspondre aux besoins des décideurs, des acteurs touristiques et des touristes en misant sur la promotion et le développement touristique (Tosun, 1999). Il s'agit donc d'une approche descendante et indirecte, sans implication des communautés d'accueil dans le processus décisionnel et qui cadre avec une forme de participation induite et coercitive (Tosun, 1999). La « participation passive communautaire » peut impliquer la participation des communautés d'accueil au niveau de l'étape de mise en œuvre découlant de décisions auxquelles elles n'ont pas pris part (Tosun, 1999: 127). Elles peuvent aussi entériner des décisions prises par d'autres entités sur le développement touristique (Tosun, 1999). Leur rôle est d'exécuter des décisions, donc elles ne se retrouvent pas en interaction directe sous forme de face-à-face avec les décideurs (Tosun, 1999). Les activités de consultation réalisées auprès des communautés, notamment les réunions publiques et les forums, sont l'occasion pour les citoyens de partager indirectement leurs opinions aux décideurs (Tosun, 1999). Ce type de participation fonctionne selon une approche descendante, indirecte, avec des éléments de symbolisme et de manipulation qui cadrent avec des formes de participation induite (Tosun, 1999). Finalement, la « participation spontanée communautaire » couvre un éventail de formes de participation, dont la participation directe sans pouvoir décisionnel à la participation authentique avec un pouvoir décisionnel (Tosun, 1999: 128). La « participation directe de la communauté d'accueil » fait référence à une communication face-à-face entre les décideurs et la communauté d'accueil où celle-ci peut directement partager ses opinions (Tosun, 1999: 128). Le pouvoir décisionnel n'est pas nécessairement délégué à la communauté, donc les résultats dépendent majoritairement du bon vouloir des décideurs à tenir compte des besoins et des désirs de la communauté à destination (Tosun, 1999). Dans la « participation active de la communauté », la communauté d'accueil s'engage financièrement et personnellement dans les projets de développement touristique à long terme et aussi dans le développement touristique quotidien (Tosun, 1999: 128). Elle identifie ses propres objectifs à atteindre et participe à toutes les étapes du processus de développement du tourisme, dont la prise de décision, la mise en œuvre, le partage des bénéfices, le suivi et l'évaluation (Tosun, 1999). L'entièreté de la population locale n'a pas à participer, mais plutôt ses citoyens qui présentent des compétences entrepreneuriales comme des investisseurs, ses leaders locaux

qu'ils soient élus ou non ainsi que ses citoyens en tant qu'employés du processus de développement en tourisme (Tosun, 1999). Finalement, la « participation authentique de la communauté hôte » mise sur la distribution pour améliorer les bénéfices découlant du développement touristique (Tosun, 1999: 129). La communauté hôte a désormais un poids dans le processus décisionnel et peut aussi avoir la responsabilité de la gestion complète du développement du tourisme (Tosun, 1999). La communauté à destination peut également développer un partenariat avec des décideurs traditionnels dans la recherche et la négociation d'un compromis (Tosun, 1999). La participation communautaire dans le processus de développement touristique peut aussi prendre différentes formes qui varient en fonction des circonstances (Tosun, 1999).

Des auteurs se sont prononcés en faveur de l'approche participative du développement du tourisme (Tosun, 1999). Lankford et Howard (1994: 134) mentionnent que « [...] si les résidents, même ceux natifs de longue date, sentent qu'ils peuvent exercer un certain contrôle sur le processus de développement, une grande partie de leur appréhension à l'égard du développement du tourisme peut être réduite ». Également, Rosenow et Pulsipher (1979, cité dans Tosun, 1999: 123) soulignent que « les personnes qui doivent vivre avec les décisions relatives à la planification devraient être impliquées dans leur formulation ». De même, Simmons (1994: 99) relève l'importance de la planification en tourisme à tous les niveaux, particulièrement à l'échelle de la communauté pour assurer que l'expérience touristique réponde au besoin de satisfaction des touristes et procure des bénéfices à long terme pour les résidents de la communauté hôte. D'ailleurs, les impacts positifs et négatifs du tourisme se remarquent davantage à l'échelle de la communauté d'accueil (Simmons, 1994). Des avantages d'ordre économique expliquent habituellement le développement du tourisme alors qu'il est contesté pour ses impacts négatifs sociaux, culturels et environnementaux (Liu *et al.*, 1987). Liu *et al.* (1987) soulignent que les préoccupations environnementales des résidents ont eu des répercussions sur l'arrêt ou le retard de projets touristiques ayant déjà reçu de nombreux investissements. Les résidents sont aussi parmi les premiers à détecter la dégradation des ressources environnementales et des attractions qui peut surgir en raison du tourisme (Murphy et Murphy, 2004).

Le modèle de Tosun (1999) aborde le concept de la participation sous un angle communautaire. Si une communauté comprend plusieurs individus qui présentent leurs propres intérêts et priorités, la notion de parties prenantes est employée pour identifier « le regroupement de ces individus », selon Murphy et Murphy (2004: 187). Dans une approche de collaboration au niveau de la planification des destinations touristiques, Jamal et Getz (1995: 198) proposent différentes parties prenantes : « [...] gouvernement local

et autres organisations publiques ayant un impact direct sur l'allocation des ressources; associations et secteurs de l'industrie touristique tels que la chambre de commerce, l'office du tourisme et des congrès, et l'autorité touristique régionale; organisations de résidents (groupes communautaires); agences sociales (exemples : conseil scolaire, hôpitaux); groupes d'intérêts spéciaux ». Simmons (1994) propose également l'implication de différentes parties prenantes lors de la planification en tourisme avec la participation de la population générale, de représentants des secteurs touristiques et de groupes d'affaires et politiques. Au sein d'une communauté, les parties prenantes peuvent endosser différents points de vue et aussi une variété de rôles en exerçant un emploi directement en tourisme, en ayant un membre de leur famille qui travaille en tourisme, en étant résident de la communauté, etc. (Murphy et Murphy, 2004). Ainsi, des résidents d'une communauté hôte peuvent porter plusieurs chapeaux.

La typologie de la participation communautaire de Tosun (1999) sera donc mobilisée dans le cadre de cette recherche, même si le modèle a été utilisé par l'auteur à l'échelle d'une destination plutôt que dans un grand projet touristique privé comme dans le cadre de cette recherche. Pour ce qui est de la notion de communauté employée par l'auteur, elle sera appréhendée à travers le prisme des parties prenantes.

2.1.5 Les parties prenantes en tourisme

Bien que la notion de parties prenantes soit abordée dans le chapitre précédent, cette section se consacre plus spécifiquement sur les parties prenantes en tourisme. Afin de présenter à nouveau le concept, Mullenbach-Servayre (2007: 111) définit les parties prenantes comme « [...] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Ces individus ou groupes d'individus en tourisme peuvent être variés. « Les parties prenantes importantes pour les entreprises touristiques sont les employés, les touristes, les autres entreprises de la chaîne d'approvisionnement, les actionnaires, les investisseurs, les communautés locales, les autorités gouvernementales, les ONG [organisations non gouvernementales] et les médias », mentionne Lund-Durlacher (2013: 587-588). L'une des parties prenantes les plus importantes au sein d'une destination touristique est la communauté d'accueil (Boğan *et al.*, 2021). Elle peut exercer une influence considérable sur l'expérience touristique des visiteurs (Boğan *et al.*, 2021). Les résidents sont susceptibles de privilégier une attitude positive à l'égard du tourisme si les entreprises se préoccupent des problèmes économiques, environnementaux et sociaux du milieu et tentent d'en diminuer les impacts (Boğan *et al.*, 2021).

Pour faire un lien avec les parties prenantes de cette recherche, le projet Club Med Québec Charlevoix est développé par Groupe Le Massif et Club Med. Depuis 2007, Club Med publie un rapport de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)(Club Med, 2023b). Dans le rapport de 2023, les six (6) parties prenantes identifiées par Club Med sont les clients, collaborateurs, communautés, sociétés civiles, investisseurs et fournisseurs (Club Med, 2023b). La partie prenante société civile inclut notamment les experts scientifiques, académiques et associatifs, les acteurs locaux et les associations professionnelles (Club Med, 2023b). Le projet de Club Med Québec Charlevoix présente des parties prenantes internes qui « [...] sont constituées des personnes et des groupes de personnes internes à l'entreprise », indique Mullenbach-Servayre (2007: 114). Les parties prenantes internes au projet Club Med Québec Charlevoix correspondent entre autres aux actionnaires, dirigeants et employés de Groupe Le Massif et Club Med. Les parties prenantes externes « [...] sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'entreprise », ajoute Mullenbach-Servayre (2007: 114). Parmi les parties prenantes externes au projet Club Med Québec Charlevoix se retrouvent les gouvernements de différents paliers, les médias, la communauté locale, les concurrents, les touristes, les groupes de pression, les organisations économiques, environnementales et sociales du milieu, les institutions d'enseignement, les associations et entreprises touristiques, les fournisseurs et sous-traitants du futur Club Med Québec Charlevoix, etc. Également, certains individus ou groupes d'individus peuvent porter plusieurs chapeaux et se retrouver dans plus d'une partie prenante. Aussi, à l'intérieur d'une même partie prenante telle que la communauté locale, des organisations, associations, entreprises, mouvements de citoyens et résidents peuvent être affectés ou affectés différemment le projet et présenter des points de vue diverses. En tenant compte de ces aspects, cette étude souhaite tenir compte des particularités des parties prenantes du projet Club Med Québec Charlevoix. De plus, leur influence peut varier au cours du projet selon trois attributs de hiérarchisation, soit le pouvoir, la légitimité et l'urgence tels que définis dans le chapitre précédent (Mitchell *et al.*, 1997). Dans le modèle théorique de Tosun (1999), la notion de communauté, plutôt que celle de parties prenantes est utilisée. Toutefois, dans le cadre cette présente recherche, le concept de partie prenante est employé pour définir de façon plus spécifique les individus ou groupe d'individus capables d'influencer les décisions du projet Club Med Québec Charlevoix. La prochaine partie se concentre sur ces parties prenantes dans la gestion de projet.

2.1.6 Les parties prenantes dans la gestion de projet

Dans la planification et la mise en œuvre de projets touristiques, différentes catégories de parties prenantes peuvent être impliquées dont des résidents, des touristes, des groupes d'activistes, le

gouvernement, des employés, des entreprises locales, etc. (Perić *et al.*, 2014). Peric *et al.* (2014: 275) soulignent, en fonction de l'approche fonctionnelle, « [...] que toutes les parties ou acteurs intéressés ou affectés par cette activité dans un marché ou une communauté particulière devraient collectivement gérer le système touristique ». L'une des problématiques de la gestion de projet concerne la gestion des parties prenantes (PMI, 2017). « La gestion des parties prenantes au projet inclut les processus nécessaires pour identifier les personnes, les groupes ou les organisations qui pourraient affecter ou être affectés par le projet, pour analyser les attentes des parties prenantes et leur impact sur le projet et pour développer des stratégies de gestion appropriées afin d'impliquer efficacement les parties prenantes dans les décisions et la mise en œuvre du projet », mentionne Project Managements Institute (2017: 503). La gestion des parties prenantes nécessite d'identifier ces acteurs et de planifier, gérer et suivre leur engagement (PMI, 2017). Cependant, demander aux citoyens de participer peut aussi être une façon, pour une organisation, de prévenir les contestations qui pourraient résulter d'un projet et de conserver un certain contrôle sur le processus participatif (Lequin, 2001). Toutefois, les participants pourraient réclamer davantage de pouvoir (Lequin, 2017) et susciter des enjeux d'acceptabilité sociale.

2.2 L'émergence de la notion d'acceptabilité sociale

À partir de la fin des années 60, la société commence à questionner les impacts environnementaux de plusieurs industries incluant celle du secteur minier (Thomson et Joyce, 2006). Les années 70 assistent à l'introduction d'une législation environnementale (Thomson et Joyce, 2006). À la fin des années 80, les compagnies minières qui opèrent dans les pays dits développés « [...] avaient largement accepté la nouvelle responsabilité de limiter les impacts environnementaux pendant la durée de vie d'une mine et de planifier sa fermeture », mentionnent Thomson et Joyce (2006: 150). Les années 90 amènent de nouveaux questionnements sur le bien-être économique et social des communautés affectées par l'activité minière (Thomson et Joyce, 2006). La fin des années 90 suscite une remise en question du rôle et de l'apport de l'activité minière à la société alors que sa licence sociale pour opérer est affectée (Thomson et Joyce, 2006). En 1997, lors d'une conférence portant sur l'activité minière et la communauté à Quito, en Équateur, et qui est parrainée par la Banque mondiale, le concept de « licence sociale pour opérer » émerge et se répand dans le lexique de cette industrie, de la société civile et des communautés minières (Thomson et Boutilier, 2011b). Les termes « licence sociale pour opérer » ont d'ailleurs pris de l'ampleur en étant plus largement employés pour désigner l'acceptation générale des activités par la société civile (Thomson et Joyce, 2006).

Ainsi, la notion d'acceptabilité sociale est également intitulée licence sociale pour opérer en raison de la traduction française du concept anglophone *social license to operate* (Baba et Raufflet, 2015). Elle tire ses origines de l'industrie chimique qui, suivant la catastrophe de Bhopal, cherchait à rebâtir la relation de confiance avec la société (Thomson et Joyce, 2006). Concept utilisé dans l'industrie minière, Boutilier (2017: 2) souligne que le terme « licence sociale », en s'étendant à d'autres industries, délaisse la partie descriptive « pour opérer ». Les termes « pour opérer » signifient que le projet peut continuer (Thomson et Boutilier, 2011b). Ainsi, pour éviter toute confusion, la licence sociale « pour opérer » ne s'applique pas uniquement à la phase opérationnelle du cycle de vie du projet, mais à toutes ses phases (Thomson et Boutilier, 2011b). Pour retracer les débuts du concept, Shindler et Brunson (2004) remontent aux travaux de Firey (1960) dans la gestion des ressources naturelles. En cherchant à savoir pourquoi des politiques de gestion des ressources persistent dans des milieux différents contrairement à d'autres, Firey (1960, cité dans Shindler et Brunson, 2004: 1) identifie trois (3) conditions auxquelles une politique doit répondre : « elle doit être 1) physiquement possible, conforme avec les processus écologiques ; 2) économiquement faisable, en générant des revenus qui excèdent les coûts ; et 3) culturellement adoptable, cohérente avec les coutumes et les normes sociales en vigueur ». Ainsi, les politiques qui ne reçoivent pas l'acceptation de la société vont éventuellement échouer (Shindler et Brunson, 2004).

Pour définir l'acceptabilité sociale, Thomson et Boutilier (2011a: 2) soulignent qu'elle représente les « [...] perceptions d'une communauté sur l'acceptabilité d'une entreprise et de ses activités locales ». Baba et Raufflet (2015: 99) s'inspirent de cette définition en précisant que l'acceptabilité sociale s'identifie par « la perception des parties prenantes locales qu'un projet, une entreprise, ou une industrie est socialement acceptable ou légitime ». Il s'agit donc d'un accord implicite entre une entreprise et ses parties prenantes (Raufflet *et al.*, 2013). Dans le cadre d'une mine ou d'un projet minier, la licence sociale ou l'acceptabilité sociale « [...] est ancrée dans les croyances, les perceptions et les opinions de la population locale et d'autres parties prenantes concernant la mine ou le projet », mentionnent Thomson et Boutilier (2011b: 1779). Les auteurs ajoutent que l'acceptabilité sociale est dynamique, non permanente et intangible, à moins de chercher à mesurer les perceptions, les croyances et les opinions (Thomson et Boutilier, 2011b). Baba et Raufflet (2015: 101) ont fait une revue des définitions de l'acceptabilité sociale proposées par des praticiens et des consultants du domaine de la gestion et qui est présentée dans le tableau 2.2. D'ailleurs, certaines de ces définitions se rejoignent pour associer la notion d'acceptabilité sociale à « [...] des entreprises opérant dans les industries extractives et industrielles où des nuisances environnementales peuvent être occasionnées aux communautés locales », soulignent Baba et Raufflet (2015: 100).

Tableau 2.2: Définitions de l'acceptabilité sociale

Défini par	Définitions
Robert Boutilier and Associates (2012)	« L'acceptabilité sociale est enracinée dans les croyances, les perceptions et les opinions de la population locale et d'autres intervenants sur le projet. Elle est également immatérielle, sauf si des efforts sont faits pour mesurer ces croyances, opinions et perceptions. Enfin, elle est dynamique et non permanente puisque les croyances, opinions et perceptions sont susceptibles de changer, d'où la nécessité d'acquérir et de développer l'acceptabilité sociale. Ainsi, l'acceptabilité sociale existe dès lors qu'un projet reçoit l'approbation continue des communautés locales et autres parties prenantes. » (p. 1)
Joyce et Thomson (2000)	« L'acceptabilité sociale est une approbation qui ne peut pas être octroyée par les autorités civiles, par les structures politiques, ou même par le système juridique. [...] L'acceptabilité sociale ne peut provenir que de l'acceptation accordée par les voisins de l'entreprise. Ainsi, une telle acceptabilité doit être atteinte à plusieurs niveaux, mais elle doit débuter par l'acceptation sociale de l'exploitation des ressources par les communautés locales. » (p. 3)
Shepard (2008)	« Un processus complet et documenté qui vise à permettre aux acteurs locaux et autres groupes d'intérêts d'identifier leurs valeurs et croyances durant leur participation à l'étude d'impact environnemental du projet proposé et l'identification de plans alternatifs pour les opérations du projet. » (p. 1)
Slack (2008)	« L'acceptabilité sociale fait référence à une sorte d'approbation qu'elles doivent obtenir des collectivités locales dans les zones où elles opèrent (en contraste avec l'approbation légale qu'elles obtiennent des gouvernements). Le concept a vu le jour en particulier dans les industries extractives qui ont souvent un impact direct sur les communautés locales puisque les entreprises doivent souvent inonder leurs terres, utiliser de l'eau ainsi que d'autres ressources. Ces industries ont récemment suscité la colère des communautés locales et ont fait l'objet de protestations généralisées dans les pays en développement. » (p. 1)
Ethical Funds (2012)	« L'acceptabilité sociale se situe en dehors du cadre gouvernemental et législatif. Une entreprise ne peut obtenir l'acceptabilité sociale de ses projets que grâce à une acceptation de ses activités par la majorité de la société ou des communautés locales. Sans cette approbation, une entreprise peut ne pas être en mesure de poursuivre ses activités sans encourir de sérieux retards et des coûts. » (Glossaire sous le mot-clé "Social License to Operate")

Défini par	Définitions
Kraisornsuhasinee et Swierczek (2009)	L'acceptabilité sociale est unanimement reconnue comme le résultat le plus immédiat des efforts stratégiques des entreprises en matière de RSE. Cette "immunité sociale" confirme également l'accent que mettent les entreprises sur la RSE comme un objectif essentiel de la gestion stratégique — pour obtenir des avantages ou réduire les risques » (p. 562)
Lacey et Lamont (2013)	« La licence sociale réfère à un contrat social informel existant entre une industrie et la communauté dans laquelle elle opère. La licence sociale sous-entend un niveau d'acceptation ou d'approbation qu'une communauté octroie à un projet spécifique » (p. 2)
Brunson (1996)	une condition qui résulte d'un processus de jugement par lequel les individus (1) comparent la réalité perçue avec ses alternatives connues, et (2) décident si l'état "réel" est supérieur, ou suffisamment similaire, à la condition alternative la plus favorable (p. 9)

Source: Baba et Raufflet, 2015

Finalement, en 2004, Shindler et Brunson (2004) soulignent que la notion d'acceptabilité sociale ne présente pas de définition rigoureuse était donné qu'il s'agit d'un concept récent dans le monde des sciences sociales fondamentales.

L'importance croissante du concept d'acceptabilité sociale est reliée à trois (3) facteurs (Baba et Raufflet, 2015). D'abord, les communautés locales ont des attentes concernant les retombées des entreprises dans leur milieu alors que la légitimité des activités économiques va au-delà de la création d'emplois (Baba et Raufflet, 2015 ; Delannon *et al.*, 2011). Puis, le contrepouvoir des organisations non gouvernementales face aux entreprises et à l'État contribue en partie au développement d'une société davantage polycentrique où la circulation de l'information est facilitée grâce aux technologies de l'information et des communications. Finalement, les relations traditionnelles entre les communautés et les entreprises ont favorisé la dépendance des premiers face aux seconds. Des entreprises ont souvent misé sur leurs relations publiques pour asseoir leur légitimité alors que cette stratégie n'est plus suffisante (Séguin *et al.*, 2008). Elles ont aussi instauré des relations de type paternaliste (Labelle et Pasquero, 2006) quoique certains de ses préceptes ont inspiré la responsabilité sociale des entreprises (de Bry, 2008 ; Villéger, 2019). Ainsi, les relations d'une entreprise avec ses parties prenantes deviennent centrales au concept d'acceptabilité sociale.

2.2.1 Les relations des entreprises avec les parties prenantes

Delannon *et al.* (2011) ont évalué des pratiques de 21 entreprises implantées au Québec et classées dans six (6) secteurs d'activités concernant leurs relations avec les communautés (Delannon *et al.*, 2011). Dans le cadre de leur étude, Delannon *et al.* (2011) utilisent l'appellation communautés plutôt que parties prenantes. Ainsi, la première motivation des entreprises à établir des relations avec les communautés est l'amélioration de leur image et de leur réputation (Delannon *et al.*, 2011). L'acceptabilité des projets se retrouve au 3^e rang des motivations des entreprises, à égalité avec l'attraction et la rétention de main-d'œuvre (Delannon *et al.*, 2011). Aussi, des entreprises souhaitent minimiser les risques liés à l'acceptabilité sociale, à la cohabitation et aux poursuites (Delannon *et al.*, 2011). Ces poursuites peuvent engendrer de forts coûts financiers et affecter l'image des entreprises (Delannon *et al.*, 2011). Pour Baba et Raufflet (2015: 100), la recherche d'acceptabilité sociale par les entreprises a pour motivations la « [...] réduction des risques d'affaires directs et indirects et la protection de la valeur de l'entreprise et de ses projets ». Selon eux, la valeur d'une entreprise prend la forme d'une diminution des coûts directs et des coûts indirects (Baba et Raufflet, 2015). Pour abaisser les coûts indirects, l'entreprise cherche à réduire les risques découlant de poursuites judiciaires, de perturbations et de retards qui peuvent affecter la performance des investissements (Raufflet *et al.*, 2013 ; Baba et Raufflet, 2015). De plus, dans leur étude, Delannon *et al.* (2011) identifient les moyens d'action des entreprises participantes dans leurs relations avec les communautés. Ainsi, 38 % des entreprises informent les communautés, 26 % investissent dans la communauté, 20 % consultent les gens et 16 % disposent d'espaces de collaboration (Delannon *et al.*, 2011). Les outils les plus utilisés par les entreprises sont le site Internet, le comité, le bulletin d'information, les journées portes ouvertes et les activités philanthropiques (Delannon *et al.*, 2011). Pour différencier la consultation de la collaboration, la première fait appel à des sondages, des groupes de discussion, des assemblées publiques et des comités de consultation alors que la deuxième regroupe les tables de concertation, les groupes de travail et les partenariats avec le milieu (Delannon *et al.*, 2011). Delannon *et al.* (2011) ont également souligné que la plupart des entreprises confient la gestion des relations avec les communautés à des gens qui possèdent une autre responsabilité alors qu'environ 14 % des entreprises ont créé un emploi à temps plein consacré spécifiquement à ces relations. Finalement, environ 62 % des entreprises ont adopté une politique organisationnelle pour la gestion des relations avec les communautés, plus particulièrement dans les entreprises de plus grande taille (Delannon *et al.*, 2011). Les enjeux d'acceptabilité sociale autour des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes touchent également le secteur du tourisme, plus particulièrement les grands projets.

2.2.2 L'acceptabilité sociale en tourisme

Dans leur étude, les auteurs Suopajarvi *et al.* (2020: 156) démontrent que « [...] le principe d'acceptabilité sociale était bien connu dans le secteur minier [...] ». Cependant, l'acceptabilité sociale n'est pas uniquement associée aux entreprises œuvrant dans les industries extractives (Raufflet *et al.*, 2013). « Elle est globalement liée à l'appropriation et à l'utilisation de ressources communes renouvelables ou non renouvelables par une entreprise », indiquent Raufflet *et al.* (2013: 2224). Le secteur touristique génère des impacts négatifs sur l'environnement naturel à travers le développement d'infrastructures, la consommation des ressources et la production de déchets (Williams et Ponsford, 2009). De plus, le tourisme peut se dérouler au sein de milieux environnementaux fragiles, que ce soit en montagne, sur la côte ou sur l'eau (Williams et Ponsford, 2009). « Le tourisme a simultanément besoin de ces ressources environnementales comme ingrédients de base et comme toile de fond pour la production et la consommation d'expériences touristiques », soulignent Williams et Ponsford (2009: 396). D'un autre côté, le tourisme nécessite la protection et l'abondance des ressources pour des raisons de compétitivité durable (Williams et Ponsford, 2009). En considérant les défis environnementaux et leurs impacts sur les industries du tourisme, les parties prenantes sont encouragées à travailler davantage en coordination et à adopter des pratiques plus durables (Williams et Ponsford, 2009).

« Dans le contexte d'une destination touristique, les entreprises peuvent se voir accorder une licence sociale pour opérer par différentes parties prenantes (par exemple, des régulateurs, employés, clients, investisseurs, fournisseurs et communautés locales) sur la base de la qualité de leurs interactions », soulignent Williams *et al.* (2007: 136). De plus, « [...] chacune de ces parties prenantes peut révoquer les priviléges d'une organisation à opérer à tout moment », indiquent Williams *et al.* (2012: 198). Les relations entre les parties prenantes et l'entreprise peuvent aussi varier au cours du développement d'une destination (Williams *et al.*, 2012). La communauté doit donc « [...] s'organiser pour former des groupes d'acteurs importants, soutenus par le public et dotés de dirigeants efficaces capables de défendre les valeurs de la communauté », ajoutent Williams *et al.* (2007: 141). De plus, « [p]our avoir accès aux décideurs d'une entreprise, les parties prenantes doivent se présenter comme des représentants légitimes des intérêts spécifiques de la communauté à destination et proposer des solutions fondées et orientées vers les entreprises pour répondre aux principales préoccupations locales », précisent Williams *et al.* (2007: 141). De leur côté, les entreprises doivent accorder de l'importance au développement des relations avec les parties prenantes pour résoudre des problématiques vécues dans la communauté, notamment dans une destination où les résidents ont des perceptions négatives envers ces entreprises (Williams *et al.*,

2007). Selon Williams *et al.* (2012: 200), « [I]a communauté fournit non seulement les approbations réglementaires de ces plans de développement [des entreprises], mais elle contribue également à maintenir un environnement et un accueil de grande qualité nécessaire pour satisfaire les clients de l'entreprise ». Ainsi, « [I]a capacité de l'entreprise à répondre à ces exigences dépend dans une large mesure de la manière dont elle met en place une licence sociale pour opérer [acceptabilité sociale] avec les parties prenantes concernées de la communauté », ajoutent Williams *et al.* (2012: 200). Les entreprises qui tiennent compte des intérêts des parties prenantes dans le processus décisionnel bénéficient des retombées stratégiques découlant de l'obtention d'une acceptabilité sociale (Ponsford, 2006). D'ailleurs, les parties prenantes d'une destination touristique qui détiennent le rôle de gardiennes dans l'attribution d'une acceptabilité sociale incluent des groupes de la société civile (Williams *et al.*, 2012). Finalement, les communautés hôtes ont besoin du maintien des opérations des entreprises comme moteur économique alors que ces entreprises nécessitent l'accord de la communauté pour poursuivre leur activité (Williams *et al.*, 2007).

Plus spécifiquement, selon Suopajarvi *et al.* (2020), le principe d'acceptabilité sociale est moins connu dans le domaine du tourisme en Finlande et en Norvège. Pour ces auteurs, « l'acceptation locale » n'était pas un problème en tourisme puisque les propriétaires de petites entreprises touristiques étaient liées aux communautés locales (Suopajarvi *et al.*, 2020: 156). Toutefois, la situation semble changer lorsque ces entreprises deviennent la propriété de personnes qui ne proviennent pas du milieu et de multinationales (Suopajarvi *et al.*, 2020). Les grands projets font parfois l'objet de contestations de la part d'acteurs sociaux, au niveau local, régional, national et/ou international (Batellier, 2016). Un grand projet présente une « [...] envergure tant par le montant élevé des investissements consentis, la durée des travaux que l'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux : transport, énergie, traitement des déchets, projets extractifs, exploitation forestière et agricole, développement immobilier, etc. », souligne Batellier (2016: 1). L'étude de cas de cette présente recherche, le projet de Club Med Québec Charlevoix, entre dans la catégorie des grands projets tant au niveau des investissements, de la durée des travaux que des impacts économiques, sociaux et environnementaux. De plus, ce Club Med est un village de montagne. Dans leur étude, Williams *et al.* (2007) discutent de défis autour de l'obtention d'une acceptabilité sociale dans deux (2) destinations de montagne au Canada, soit Whistler en Colombie-Britannique et Mont-Tremblant au Québec. Ils (Williams *et al.*, 2007: 142) indiquent que « [I]l est nécessaire pour l'entreprise à développer et à opérer de maintenir une acceptabilité sociale. Pour ces auteurs, cette tension saine est nécessaire pour le développement de

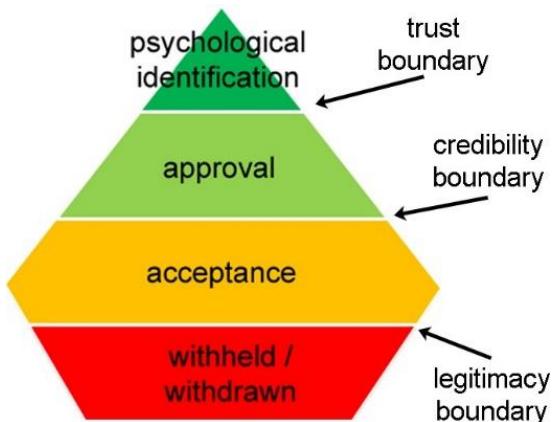
solides fondations entre l'entreprise et la communauté (Williams *et al.*, 2007). Les défis d'acceptabilité sociale présents dans les relations entre les entreprises et les communautés ont permis à Thomson et Boutilier (2011a) de développer un modèle conceptuel sur l'acceptabilité sociale.

2.2.3 Le modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier

Dans cette recherche, le modèle de Thomson et Boutilier (2011a) est utilisé puisque ses concepts principaux, la légitimité, la crédibilité et la confiance font souvent l'objet de discussion dans la littérature scientifique portant sur l'acceptabilité sociale (Jijelava et Vanclay, 2017 ; Moffat et Zhang, 2014). Ces concepts peuvent également être employés dans différents contextes autour d'enjeux d'acceptabilité sociale (Jijelava et Vanclay, 2017). Toutefois, bien que ce modèle présente un cadre conceptuel holistique sur l'acceptabilité sociale en plus d'être très cité et de détenir une validité apparente, il n'a pas été testé de façon approfondie (Jijelava et Vanclay, 2018). Son utilisation demeure donc embryonnaire dans un contexte d'acceptabilité sociale en tourisme.

Thomson et Boutilier (2011a) ont créé le modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale en se basant sur une étude des niveaux d'acceptation d'une mine locale en Bolivie, sur une période de 15 ans, à travers des entrevues approfondies auprès de villageois réinstallés. Le modèle de Thomson et Boutilier (2011a) comporte quatre (4) niveaux représentés sous forme quasi pyramidale et séparés par trois (3) critères de délimitation. La figure 2.2 montre le modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a).

Figure 2.2: Modèle de l'acceptabilité sociale



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

« Les niveaux représentent la manière dont la communauté traite l'entreprise », mentionnent Thomson et Boutilier (2011b: 1784). Et les trois (3) critères de délimitation désignent « la façon dont la communauté perçoit l'entreprise, principalement en fonction du comportement de l'entreprise », ajoutent Thomson et Boutilier (2011b: 1784). La pyramide fonctionne de manière hiérarchique puisqu'il est possible de monter ou de descendre (Thomson et Boutilier, 2011b). Par exemple, si une entreprise perd sa crédibilité, le niveau d'approbation lui est retiré et le projet repose sur une base d'acceptation uniquement (Thomson et Boutilier, 2011b). Les trois (3) critères de transition présentés dans le modèle sont la légitimité, la crédibilité et la confiance (Thomson et Boutilier, 2011b). Les quatre (4) niveaux, du plus bas au plus haut, se nomment le rejet, l'acceptation/tolérance, l'approbation/soutien et la co-appropriation (Baba et Raufflet, 2015).

Pour débuter, le niveau le plus bas, le rejet, représente le refus d'une communauté à accorder une acceptabilité sociale au projet créant une impasse sur son avancement (Thomson et Boutilier, 2011b). Il s'agit du scénario le plus défavorable de la pyramide (Thomson et Boutilier, 2011b). Parmi les indicateurs qui permettent d'identifier ce niveau se retrouvent la cessation des activités, la violence, les poursuites judiciaires, les boycottages, etc. (Baba et Raufflet, 2015). La perte d'acceptabilités sociale présente un risque sociopolitique élevé (Thomson et Boutilier, 2011a).

Pour atteindre le niveau d'acceptation, l'entreprise doit établir sa légitimité (Thomson et Boutilier, 2011b). Knoke (1985, cité par Thomson et Boutilier, 2011: 1784) mentionne que la légitimité est « [...] l'acceptation par le grand public et par les organisations d'élite du droit d'une association d'exister et de mener ses affaires de la façon qu'elle choisit ». Pour gagner en légitimité, une entreprise fait connaître qui elle est, ses activités, elle est à l'écoute des préoccupations des communautés et respecte les normes et les coutumes locales (Thomson et Boutilier, 2011b). Thomson et Boutilier (2011b: 1785) ajoutent que « [l']entreprise doit également avoir un statut juridique au niveau national, informer le grand public sur la manière dont l'approche proposée a fonctionné au bénéfice d'autres communautés ailleurs et solliciter la participation dans la planification et la prise de décision afin de dissiper les craintes que l'entreprise mette en œuvre un processus de développement arbitraire, mal informé ou autoritaire ». L'absence d'implication de tous les segments de population d'une communauté qui, de plus, ne sont pas informés ou sollicités

pour donner leur opinion peut être considérée par ces personnes exclues comme une preuve d'illégitimité (Thomson et Boutilier, 2011b).

Lorsque le critère de légitimité est atteint, la communauté va écouter l'entreprise et ses propositions (Thomson et Boutilier, 2011b). L'absence de doute ou de dommage concernant la crédibilité de l'entreprise et une légitimité bien implantée permettent la poursuite provisoire du projet (Thomson et Boutilier, 2011b). Il s'agit du niveau d'acceptation, le degré minimal requis pour une entreprise (Thomson et Boutilier, 2011b). Pour Baba et Raufflet (2015: 102), les indicateurs qui représentent ce niveau sont « [...] la présence de problèmes persistants et de menaces; la présence d'organisations non gouvernementales externes qui surveillent et rapportent les incidents et la surveillance attentive des actions de l'entreprise ».

Le critère de crédibilité doit être atteint avant de franchir l'étape d'approbation. Une compagnie crédible respecte ses promesses et traite de façon honnête tout le monde (Thomson et Boutilier, 2011b). Dans ce cas, le risque est faible qu'une entreprise dise quelque chose une année et autre chose l'année suivante (Thomson et Boutilier, 2011b). Alors que la légitimité se gagne en écoutant les préoccupations et les demandes de la communauté, la crédibilité nécessite de l'entreprise qu'elle agisse à la suite de discussions (Thomson et Boutilier, 2011b). L'ouverture et la transparence dans la communication d'information et dans la prise de décisions sont nécessaires pour démontrer une cohérence dans la façon de traiter les différents segments de population (Thomson et Boutilier, 2011b). Ainsi, comme le mentionnent Thomson et Boutilier (2011b: 1785), « [i]nstaurer une crédibilité implique le cycle d'écouter la communauté, de répondre avec des informations et des propositions, et de mettre en œuvre les propositions approuvées ». La crédibilité se gagne en prenant des engagements à court terme et en respectant ses promesses (Thomson et Boutilier, 2011b). Les processus participatifs peuvent permettre de déterminer les priorités de la communauté auxquelles la compagnie peut apporter son aide pour les concrétiser (Thomson et Boutilier, 2011b). Les accords formels et les contrats ont pour but de gérer les attentes, les rôles et les responsabilités en plus de fournir une structure et de diminuer le risque de malentendus (Thomson et Boutilier, 2011b). La crédibilité d'une entreprise peut facilement être affectée par les faussetés, le manque d'information ou par le non-respect des promesses, ce qui peut, de plus, chambouler sa légitimité (Thomson et Boutilier, 2011b).

Lorsque la crédibilité et la légitimité sont établies, la communauté porte un regard favorable sur le projet et est plus susceptible de l'approuver (Thomson et Boutilier, 2011b). La communauté est satisfaite et fière du travail de collaboration réalisé (Baba et Raufflet, 2015 ; Thomson et Boutilier, 2011). À ce niveau d'approbation, il existe une absence de risque sociopolitique (Thomson et Boutilier, 2011b).

Le critère de la confiance est déterminant pour combler les écarts dans les relations entre les entreprises et la société civile, particulièrement avec les groupes communautaires (Thomson et Boutilier, 2011b). La typologie de la confiance employée par Thomson et Boutilier (2011b: 1786) est celle de la « pleine confiance » qui est décrite comme étant une « [...] confiance plus large et plus profonde ». À la différence de la crédibilité qui mise sur une confiance de base appuyée sur l'honnêteté et la fiabilité, la relation de pleine confiance accepte de se retrouver en position de vulnérabilité face aux actions d'autrui (Thomson et Boutilier, 2011b). Ainsi, lorsqu'une communauté fait pleinement confiance à une entreprise, c'est qu'elle est convaincue que les actions de l'organisation serviront toujours au mieux l'intérêt de la communauté (Thomson et Boutilier, 2011b). « Pour gagner pleinement la confiance [de la communauté], une entreprise doit, au-delà d'honorer ses promesses, envisager de nouveaux objectifs de développement avec la communauté », soulignent Thomson et Boutilier (2011b: 1786). Les idées de la communauté peuvent être sollicitées pour aider une entreprise à surmonter un problème qui retarde un engagement ou une promesse (Thomson et Boutilier, 2011b). L'implication des groupes communautaires au processus décisionnel est l'occasion de favoriser le renforcement des capacités et le développement économique (Thomson et Boutilier, 2011b). « L'entreprise confie la responsabilité pour des aspects spécifiques du projet à la communauté de manière à ce qu'elle s'approprie à la fois les opportunités et les risques », indiquent Thomson et Boutilier (2011b: 1786). La confiance se gagne avec le temps et les expériences positives partagées pour toutes les parties prenantes (Thomson et Boutilier, 2011b).

Le niveau supérieur, la co-appropriation ou l'identification psychologique selon la version du modèle correspond à « [...] l'appui soutenu de la communauté locale qui passe par la gestion conjointe des projets de développement local sous forme de tables rondes, d'institutions et d'accords », soulignent Baba et Raufflet (2015: 103). « Lorsque la communauté constate que l'entreprise lui fait pleinement confiance, la communauté assume la responsabilité de la réussite du projet », ajoutent Thomson et Boutilier (2011b: 1786). Psychologiquement, la communauté et l'entreprise en viennent à considérer leur relation sous forme d'accord de co-appropriation (Thomson et Boutilier, 2011b). Ils s'unissent pour trouver des solutions, relever des défis et défendre l'entreprise (Thomson et Boutilier, 2011b). Le tableau 2.3 de Baba

et Raufflet (2015: 103), adapté de Thomson et Boutilier (2011a), présente les différents niveaux d'acceptabilité sociale ainsi que leurs indicateurs.

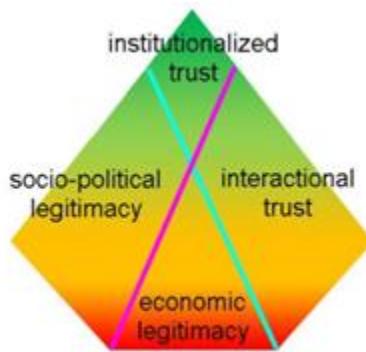
Tableau 2.3: Niveau d'acceptabilité sociale et indicateurs

Niveau de licence sociale	Indicateurs
Non acceptation	Interruptions et retrait : sabotages, boycott, violence, poursuites judiciaires
Acceptation / tolérance	Problèmes et menaces persistantes, présence d'organisations non gouvernementales, surveillance attentive des actions de l'entreprise
Approbation / soutien	Fierté de cohabitation et de collaboration avec l'entreprise
Co-appropriation	Soutien politique, union locale contre des détracteurs, partenariat dans le cadre de projets, cogestion de projets.

Source: Baba et Raufflet, 2015

Les parties prenantes peuvent avoir des divergences d'opinions politiques et être en accord ou pas sur le niveau d'acceptabilité sociale d'une entreprise (Thomson et Boutilier, 2011a). « Comprendre comment les différents niveaux d'acceptabilité sociale sont proportionnellement répartis dans le réseau sert de base pour les stratégies visant à modifier l'acceptabilité sociale globale [...] », indiquent Thomson et Boutilier (2011a: 3). Thomson et Boutilier (2011a: 3) ont donc développé un modèle modifié de l'acceptabilité sociale sous forme de « pointe de flèche ». Ils ont ciblé quatre (4) facteurs mesurés indépendamment pour identifier le niveau d'acceptabilité sociale global accordé par une partie prenante (Thomson et Boutilier, 2011a). Le modèle modifié en pointe de flèche de Thomson et Boutilier (2011a: 5) sur l'acceptabilité sociale est présenté à la figure 2.3.

Figure 2.3: Niveaux d'acceptabilité sociale — Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

Le modèle présente l'acceptabilité sociale sous forme de continuum (Thomson et Boutilier, 2011a). La forme en pointe de flèche est divisée en quatre (4) régions ou facteurs qui s'accumulent au fur et à mesure que l'acceptabilité sociale croît (Thomson et Boutilier, 2011a). Les quatre (4) facteurs sont la perception de la légitimité économique, qui est à la base du modèle, la perception de la légitimité sociopolitique et la perception de la confiance interactionnelle qui se situent au centre et finalement, la perception de la confiance institutionnalisée qui se trouve au sommet de la flèche (Thomson et Boutilier, 2011a). Les deux lignes diagonales représentent les critères de légitimité et de confiance (Thomson et Boutilier, 2011a). Concernant le critère de crédibilité, Thomson et Boutilier (2011a: 8) mentionnent qu'il est retenu « [...] en tant que transactions implicites continues impliquées dans le facteur de confiance interactionnelle et dans les attentes mutuelles co-construites du facteur de légitimité sociopolitique ». Le tableau 2.4 décrit chacun des quatre (4) facteurs et leur impact sur le niveau d'acceptabilité sociale en fonction de leur présence ou de leur absence (Thomson et Boutilier, 2011a: 4).

Tableau 2.4: Description des (4) facteurs et leur rôle sur le niveau d'acceptabilité sociale

Niveau et étiquette	Description	Rôle dans la détermination des niveaux de l'acceptabilité sociale tel que décrit dans le modèle de la pyramide de Thomson et Boutilier
1. Légitimité économique	La perception que le projet/l'entreprise offre un bénéfice à la personne qui le perçoit.	En cas d'absence, la plupart des parties prenantes refuseront ou retireront la licence sociale pour opérer. Si elle est présente, plusieurs [parties prenantes] accorderont le niveau d'acceptation de la licence sociale pour opérer.
2a. Légitimité sociopolitique	La perception selon laquelle le projet/l'entreprise contribue au bien-être de la région, respecte le mode de vie local, répond aux attentes concernant son rôle dans la société et agit conformément aux points de vue des parties prenantes en matière d'équité.	En cas d'absence, le niveau d'approbation de la licence sociale pour opérer est moins probable. Si cette légitimité sociopolitique et la confiance interactionnelle (2a et 2b) sont toutes les deux absentes, le niveau d'approbation est rarement accordé par n'importe quelle partie prenante.
2b. Confiance interactionnelle	La perception que l'entreprise et sa direction écoutent, répondent, tiennent leurs promesses, s'engagent dans un dialogue mutuel et font preuve de réciprocité dans leurs interactions.	En cas d'absence, le niveau d'approbation de la licence sociale pour opérer est moins probable. Si cette confiance interactionnelle et la légitimité sociopolitique (2a et 2b) sont toutes deux absentes, le niveau d'approbation est rarement accordé.
3. Confiance institutionnalisée	La perception que les relations entre les institutions des parties prenantes (par exemple, les organisations représentatives de la communauté) et le projet/l'entreprise sont fondées sur un respect durable des intérêts de chacun.	En cas d'absence, l'identification psychologique est peu probable. En cas d'absence, mais que la légitimité sociopolitique et la confiance interactionnelle sont présentes (2a et 2b), la plupart des parties prenantes accorderont le niveau d'approbation de la licence sociale pour opérer.

Source: Thomson et Boutilier, 2011a, traduction libre de l'auteure

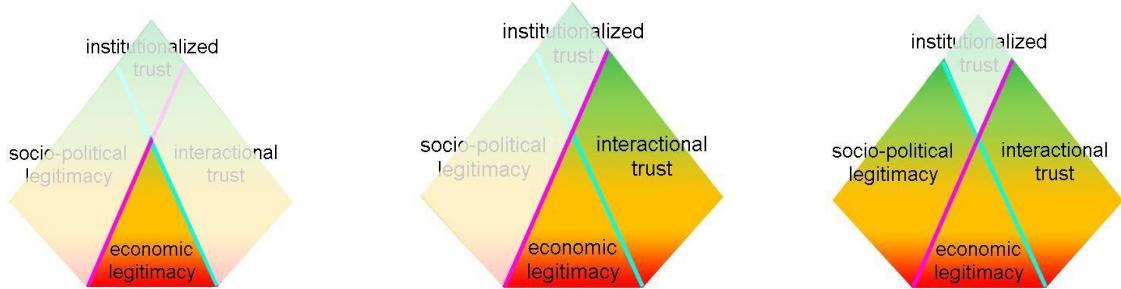
Thomson et Boutilier (2011a: 4) définissent la légitimité économique comme « [I]a perception que le projet/l'entreprise offre un bénéfice à la personne qui le perçoit ». Dans le cas où ce facteur est absent, la plupart des parties prenantes vont retirer l'acceptabilité sociale à l'entreprise ou au projet (Thomson et

Boutilier, 2011a). Cependant, la présence de ce facteur va permettre à l'entreprise ou au projet d'obtenir de la part de plusieurs parties prenantes un niveau d'acceptation (Thomson et Boutilier, 2011a). La légitimité sociopolitique représente « [I]a perception selon laquelle le projet/l'entreprise contribue au bien-être de la région, respecte le mode de vie local, répond aux attentes concernant son rôle dans la société et agit conformément à l'opinion des parties prenantes sur l'équité », soulignent Thomson et Boutilier (2011a: 4). L'absence de ce facteur rend l'établissement d'un niveau d'approbation moins probable (Thomson et Boutilier, 2011a). Le prochain facteur, la confiance interactionnelle, est défini par « [I]a perception que l'entreprise et sa direction écoutent, répondent, tiennent leurs promesses, s'engagent dans un dialogue mutuel et font preuve de réciprocité dans leurs interactions », ajoutent Thomson et Boutilier (2011a: 4). Tout comme dans le cas de la légitimité sociopolitique, l'absence de confiance interactionnelle affecte l'établissement d'un niveau d'approbation qui devient alors moins probable (Thomson et Boutilier, 2011a). Dans le cas où la légitimité sociopolitique et la confiance interactionnelle sont absentes, une partie prenante va rarement accorder un niveau d'approbation (Thomson et Boutilier, 2011a). Finalement, le dernier facteur, la confiance institutionnelle, représente « [I]a perception que les relations entre les institutions des parties prenantes (par exemple, les organisations représentatives de la communauté) et le projet/l'entreprise sont fondées sur un respect durable des intérêts de chacun », mentionnent Thomson et Boutilier (2011a: 4). Si la confiance institutionnelle est absente, il est peu probable que le projet ou l'entreprise soit gratifié du niveau d'identification psychologique (Thomson et Boutilier, 2011a). Dans le cas où la confiance institutionnelle est absente, mais que la légitimité sociopolitique et la confiance interactionnelle sont présentes, la plupart des parties prenantes accorderont le niveau d'approbation (Thomson et Boutilier, 2011a).

De plus, les facteurs sont cumulatifs (Thomson et Boutilier, 2011a). Par exemple, si les parties prenantes attribuent un résultat élevé au niveau de la perception de la confiance institutionnalisée, les résultats seront aussi élevés pour les autres facteurs (Thomson et Boutilier, 2011a). À l'inverse, un résultat faible pour la perception de la légitimité sociopolitique et de la confiance interactionnelle indique que la confiance institutionnalisée n'obtiendra jamais de résultat élevé (Thomson et Boutilier, 2011a). La proportion de parties prenantes accordant chaque niveau d'acceptabilité sociale est modifiée en fonction des résultats faibles ou élevés pour chacun des quatre (4) facteurs (Thomson et Boutilier, 2011a). La figure 2.4 de Thomson et Boutilier (2011a: 6) montre trois exemples de résultats différents selon la présence ou non de chacun des quatre (4) facteurs. La première figure à gauche démontre que les parties prenantes perçoivent que l'entreprise ou le projet ne présente qu'une légitimité économique (Thomson

et Boutilier, 2011a). Les relations entre les parties prenantes et l'entreprise sont essentiellement basées sur des transactions financières (Thomson et Boutilier, 2011a). L'éventail de niveaux d'acceptabilité sociale accordés se situe sous les deux lignes diagonales et est en prédominance jaune et rouge (Thomson et Boutilier, 2011a). Les couleurs indiquent que l'acceptabilité sociale de l'entreprise ou du projet fluctue entre les niveaux de rejet et d'acceptation (Thomson et Boutilier, 2011a). « De même, à tout moment, environ un tiers des parties prenantes vont rejeter l'acceptabilité sociale tandis que les deux tiers accorderont un niveau d'acceptation », soulignent Thomson et Boutilier (2011a: 5).

Figure 2.4: Changements au niveau des proportions de parties prenantes qui accordent chaque niveau d'acceptabilité sociale en fonction de la présence ou ou non de la perception de chaque facteur



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

Dans l'exemple du milieu, les parties prenantes ne perçoivent pas de légitimité sociopolitique ou de confiance institutionnalisée dans le projet ou l'entreprise (Thomson et Boutilier, 2011a). Autrement dit, les résultats sont faibles pour ces deux facteurs (Thomson et Boutilier, 2011a). Toutefois, la région restante dénote une plus forte proportion de vert que dans la figure de gauche, ce qui signifie que l'acceptabilité sociale oscille dans ou autour de la zone jaune de l'acceptation (Thomson et Boutilier, 2011a).

Finalement, dans la figure de droite, les parties prenantes perçoivent trois (3) des quatre (4) facteurs, soit la légitimité économique, la légitimité sociopolitique et la confiance interactionnelle (Thomson et Boutilier, 2011a). Comme la région verte couvre le double de la figure du milieu, la majorité des parties prenantes est partagée entre l'octroi d'un niveau d'acceptation ou d'un niveau d'approbation (Thomson et Boutilier, 2011a).

Le modèle pyramidal et celui en pointe de flèche ont été employés dans le contexte de l'industrie minière par Thomson et Boutilier (2011a). Toutefois, Baba et Raufflet (2015: 103) ont également utilisé le modèle pyramidal lors d'une étude de cas sur « [l'] évolution des relations entre Hydro-Québec et la Nation crie autour du projet hydroélectrique de la Baie James (1971-2012) ». D'ailleurs, ils soulignent le processus itératif et dynamique de l'acceptabilité sociale (Baba et Raufflet, 2015). En outre, Baba et Raufflet (2015) suggèrent de ne pas sous-estimer les parties prenantes dormantes et leur influence. Aussi, l'héritage relationnel représenté par l'accumulation de tensions non réglées entre des parties prenantes et l'entreprise peut affecter négativement leurs relations ainsi que le niveau d'acceptabilité sociale (Baba et Raufflet, 2015). De plus, « [...] il est peu probable que l'approbation soit obtenue de tout le monde ou de personne, mais les parties prenantes peuvent aussi approuver certains aspects d'une entreprise ou d'une activité et en désapprouver d'autres », mentionnent Parsons *et al.* (2014: 89). D'ailleurs, dans le cadre de cette recherche, le modèle en pointe de flèche de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a) est celui privilégié puisqu'il permet de mesurer indépendamment les quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale en tenant compte des perceptions des différentes parties prenantes.

Aussi, comme le soulignent Thomson et Boutilier (2011b), le niveau d'acceptabilité sociale peut varier durant le cycle de vie d'un projet. La prochaine section se concentre donc sur le niveau d'acceptabilité sociale dans le cycle de vie d'un projet.

2.2.4 L'acceptabilité sociale et le cycle de vie d'un projet

Le niveau d'acceptabilité sociale peut varier selon les différentes phases d'un projet. Thomson et Boutilier (2011b) l'expliquent dans le contexte du cycle de vie d'une mine. Le cycle de vie d'une mine passe par six (6) phases dont l'ordre est : l'exploration, la faisabilité, la construction, l'exploitation, la fermeture et la post-fermeture (Thomson et Boutilier, 2011b). Thomson et Boutilier (2011b: 1786) soulignent que « [...] l'obtention d'une première licence sociale pour opérer doit être achevée avant le début de la construction [...]. Ils ajoutent que le processus d'obtention de l'acceptabilité sociale doit débuter dès la phase d'exploration au risque d'engendrer des problèmes subséquemment (Thomson et Boutilier, 2011b). Ainsi, comme l'indiquent Baba et Raufflet (2015: 109), l'acceptabilité sociale est « [...] un processus de gestion qui doit s'ajuster au fur et à mesure des étapes de la vie d'un projet ou d'une entreprise, pour s'adapter aux attentes en évolution des parties prenantes ». De plus, Parsons *et al.* (2014: 88) précisent que l'acceptabilité sociale est un « [...] continuum d'approbation ou d'acceptation plutôt qu'un concept binaire d'avoir ou de ne pas avoir de licence sociale [...] ». Par conséquent, le processus d'acceptabilité

sociale se déroule durant tout le cycle de vie d'un projet (Carboneau, 2014). Dans le cadre de cette étude en tourisme, le processus d'acceptabilité sociale d'un projet touristique sera évalué en tenant compte des différentes phases du cycle de vie du projet. Dans ce contexte de recherche d'acceptabilité sociale, le mode de gouvernance doit désormais tenir compte, notamment, de la participation du public (Prno et Scott Slocombe, 2012).

2.3 La gouvernance et l'acceptabilité sociale des grands projets

« Le terme d'acceptabilité véhicule l'idée d'un processus, d'une construction sociale impliquant une pluralité de parties prenantes — pas forcément toutes : les mécanismes d'inclusion/exclusion sont au cœur de cette construction », mentionnent Bergeron *et al.* (2015: 7). Au Québec, l'acceptabilité est perçue « [...] dans une perspective plus large qui renvoie aux dynamiques sociales et à la participation publique », ajoutent Bergeron *et al.* (2015: 7). D'ailleurs, le tableau 2.5 de Batellier (2012) représente les paradigmes de l'acceptation sociale et de l'acceptabilité sociale. De plus, le tableau démontre que l'acceptabilité sociale nécessite des échanges bidirectionnels entre la communauté et l'entreprise avec des outils comme les relations communautaires, la concertation et la participation des citoyens (Batellier, 2012). De son côté, l'acceptation sociale préconise plutôt des échanges unidirectionnels de l'entreprise vers la communauté avec des outils comme la consultation, les relations publiques, l'information et l'éducation de la population (Batellier, 2012).

Tableau 2.5: Acceptation sociale — Acceptabilité sociale

Deux paradigmes ?	« Acceptation sociale »	« Acceptabilité sociale »
Question clef	Comment ?	Pourquoi ?
Moment (Timing)	<i>En aval de la décision</i>	<i>En amont de la décision</i>
Conception de la mobilisation citoyenne	Population ignorante Inquiétudes injustifiées Problème d'attitudes « réfractaires »	Intelligence citoyenne à valoriser et intégrer. Désir de contribuer ENSEMBLE au projet / changement
Initiative	Entreprise : démarches volontaires et codes de conduite	Entreprise et instances de responsabilité publique (gouvernement, BAPE, INSPQ, etc.)
Sujet des échanges	Bon voisinage (politesse) Bon citoyen (philanthropie) Atténuation des impacts / « accommodements raisonnables »	Décision du projet Définition des termes de l'évaluation du projet : démonstration de la « plus-value sociale »
Approche « scientifique »	Science technique et économique	Science complexe, interdisciplinaire (nécessité d'un dialogue des savoirs)
Outils	Information et éducation de la population / Marketing social Consultation Relations publiques	Communication Participation de la population. Concertation Relations communautaires
Sens des apprentissages	Unidirectionnel De l'entreprise vers la communauté	Bidirectionnel : échanger pour construire des apprentissages communs
Prise de décision	Rapide et génératrice de conflits	Plus lente et pertinente
Relations avec le pouvoir public	Lobbying. Conformité règlementaire	Engagement politique responsable Amener le gouvernement dans le contexte de dialogue commun
Pérennité décision	Faible (fortes contestations)	Forte (consensus social)

Source: Batellier, 2012

Aussi, les notions de dialogue, de participation et d'implication, centrales à la théorie des parties prenantes (Morsing et Schultz, 2006), sont également applicables à la participation citoyenne dans la gouvernance participative (Tosun, 1999) et dans le processus d'acceptabilité sociale avec une implication de la société civile à la prise de décision (Baba, 2016). Dans le développement de projets ayant des répercussions sociales, la participation citoyenne doit aller au-delà de la consultation (Batellier et Sauvé, 2011). La prise de décision doit notamment intégrer des représentants d'élus, des citoyens et des organismes du milieu œuvrant au niveau social, environnemental ou économique (Batellier et Sauvé, 2011).

Dans un contexte de mobilisation sociale découlant d'une problématique d'ordre socioécologique, les relations entre les promoteurs et les citoyens doivent, entre autres, s'appuyer sur la transparence et le dialogue pour « [...] créer de véritables partenariats avec les groupes sociaux concernés, dont les communautés avoisinantes, et d'éviter les fractures sociales liées aux sentiments de méfiance, d'usurpation et d'aliénation, qui peuvent avoir des répercussions majeures sur le succès de l'entreprise », soulignent Batellier et Sauvé (2011: 57).

Dans le secteur minier, Prno et Scott Slocombe (2012: 346) mentionnent que « [d]es parties prenantes exigent désormais que les entreprises s'alignent de plus près sur les principes du développement durable, dont l'un des objectifs centraux est d'accroître la participation des communautés dans la prise de décision ». De plus, l'industrie minière a dû changer son mode de gouvernance pour améliorer ses performances environnementales et sociales (Prno et Scott Slocombe, 2012). Ainsi, ces deux éléments ont permis aux communautés affectées par l'activité minière d'avoir une plus grande influence dans les prises de décision concernant le développement minier et dans les processus politiques (Prno et Scott Slocombe, 2012). Si les exigences de la société civile ne sont pas réalisées, des conséquences peuvent en résulter dont des protestations, des campagnes médiatiques, le retrait de permis gouvernementaux, etc. (Prno et Scott Slocombe, 2012). Les communautés locales ont donc pris de l'importance comme partie prenante de la gouvernance en demandant davantage de bénéfices et d'implication dans le processus de décision (Prno et Scott Slocombe, 2012). D'ailleurs, « [...] en l'absence de possibilités de participation active et d'autonomisation, les communautés sont beaucoup moins susceptibles de fournir leur approbation et leur support à un projet minier », soulignent Prno et Scott Slocombe (2012: 349).

Donc, en tenant compte de cette littérature, l'adoption d'un mode de gouvernance plus ou moins participatif entre une entreprise et ses parties prenantes pourrait potentiellement avoir un impact sur le

niveau d'acceptabilité sociale. De plus, une plus grande participation de la communauté dans le processus décisionnel cadrerait avec les principes du développement durable (Prno et Scott Slocum, 2012). C'est pourquoi, dans cette recherche, le modèle de la participation communautaire de Tosun (1999) est utilisé pour identifier le ou les modes de gouvernance privilégiés par les porteurs du projet du Club Med Québec Charlevoix. Aussi, dans un contexte où la mobilisation sociale résulte, notamment, de préoccupations socioécologiques, le modèle de l'acceptabilité sociale en pointe de flèche de Thomson et Boutilier (2011a) permet de tenir compte des perceptions de différentes parties prenantes en identifiant indépendamment le niveau d'acceptabilité sociale à travers quatre (4) facteurs, soit la légitimité économique, la légitimité sociopolitique, la confiance interactionnelle et confiance institutionnelle. L'utilisation de ces deux modèles théoriques, soit la participation communautaire de Tosun (1999) et l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a), dans le cadre du projet du Club Med Québec Charlevoix a pour but de comprendre le lien entre le type de participation des parties prenantes et le niveau d'acceptabilité sociale du projet.

Finalement, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un grand projet touristique. Declerck *et al.* (1997, cité dans Lehmann, 2013: 5) mentionnent que les grands projets « [...] sont pour la grande majorité d'entre eux des projets complexes engageant de nombreuses ressources sur une temporalité longue et qui se caractérisent également par la présence d'une multitude de parties prenantes diversifiées ». L'étude de cas du Club Med Québec Charlevoix s'inscrit dans cette lignée.

2.4 La conclusion

Ce chapitre a permis de présenter de façon plus approfondie les concepts de gouvernance et d'acceptabilité sociale des grands projets touristiques. Le cadre théorique de la participation communautaire par Tosun (1999) et celui de l'acceptabilité sociale par Thomson et Boutilier (2011a) sont utilisés conjointement dans le cadre de cette étude. En mettant en relation la gouvernance et l'acceptabilité sociale, des connexions surgissent dans la littérature, particulièrement dans le domaine minier. Les relations entre les deux concepts dans le secteur touristique restent toutefois à déterminer. Le prochain chapitre montre la méthodologie employée dans l'étude de cas du Club Med Québec Charlevoix.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre porte sur le cadre méthodologique de cette recherche. La première section expose les postures ontologique, épistémologique et méthodologique. La partie suivante concerne la démarche méthodologique. D'ailleurs, l'approche de cette recherche qualitative, l'étude de cas, est présentée à travers les démarches d'échantillonnage et les méthodes de collecte et d'analyse des données. Finalement, les considérations éthiques ainsi que les problèmes liés à la collecte de données font l'objet d'une explication.

3.1 La posture

Un paradigme de recherche présente trois éléments, soit l'ontologie, l'épistémologie et la méthodologie (Goodson et Phillimore, 2004). D'abord, Guba et Lincoln (1994) proposent une définition du concept de paradigme. Selon eux,

Un paradigme peut être considéré comme un ensemble de *croyances fondamentales* (ou de métaphysiques) qui traitent des principes premiers ou ultimes. Il représente une *vision du monde* qui définit, pour son détenteur, la nature du "monde", la place de l'individu dans ce monde et l'éventail des relations possibles avec ce monde et ses parties comme le font, par exemple, les cosmologies et les théologies. (Guba et Lincoln, 1994: 107),

Les auteurs (Guba et Lincoln, 1994: 108) ajoutent que « [...] n'importe quel paradigme donné représente simplement le point de vue le plus informé et le plus sophistiqué que ses partisans ont été capables de concevoir [...] ». Les prochaines sections cherchent donc à inscrire cette étude en fonction des postures adoptées.

3.1.1 La posture ontologique

Selon Denzin et Lincoln (2008: 245), l'ontologie « soulève des questions fondamentales sur la nature de la réalité et sur la nature de l'être humain dans le monde ». Guba et Lincoln (1994: 108) mentionnent que la posture ontologique répond à la question : « [q]uelle est la forme et la nature de la réalité et, par conséquent, qu'est-ce qu'on peut connaître à son sujet ? ». Pour Hollinshead (2004: 75), les questions

d'ontologie « sont définies comme les préoccupations et les perspectives qui aident à déterminer ou à désigner la nature du connaissable (ou sinon, la nature de la réalité en termes de préoccupations d'"être", de "devenir" et de "signifier", etc.) ». Cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste selon une posture ontologique relativiste où :

Les réalités sont appréhendées sous la forme de multiples, intangibles constructions mentales, basées sur la société et l'expérience, locales et spécifiques par nature (bien que des éléments soient souvent partagés par de nombreux individus et même entre les cultures), et dépendantes, dans leur forme et leur contenu, des personnes individuelles ou des groupes qui détiennent ces constructions. (Guba et Lincoln, 1994: 110-111).

Ainsi, cette recherche se penche, à l'aide d'une étude de cas et de données qualitatives, sur la pluralité des constructions mentales des parties prenantes du Club Med Québec Charlevoix. Les réalités vécues par ces parties prenantes dépendent de leur expérience. La gouvernance est une réalité construite socialement par les individus à travers leurs expériences et résulte de l'activité humaine.

3.1.2 La posture épistémologique

L'épistémologie est une « [...] branche de la philosophie qui étudie la connaissance », mentionne Tribe (2004: 46). L'épistémologie se définit par « [...] la théorie de la connaissance, et s'intéresse aux origines et à la nature de la connaissance et à la construction de la connaissance, ainsi qu'aux affirmations et aux hypothèses qui sont faites sur la nature de la connaissance », indiquent Goodson et Phillipmore (2004: 34). Guba et Lincoln (1994: 109) soulignent que la question épistémologique fait référence à la « [...] nature de la relation entre le connaisseur ou le potentiel connaisseur et ce qui peut être connu [...] ». Guba et Lincoln (1994: 109) ajoutent que « [...] la posture du connaisseur doit être celle d'un détachement objectif ou d'une liberté de valeur afin de pouvoir découvrir "comment les choses sont réellement" et "comment les choses fonctionnent réellement" ».

Dans le cadre de cette recherche, le paradigme constructiviste est adopté avec une posture épistémologique transactionnelle et subjectiviste décrite ainsi par Guba et Lincoln (1994: 111) : « [I]l/la chercheur et l'objet d'étude sont censés être liés de manière interactive, de sorte que les "résultats" sont littéralement créés au fur et à mesure que l'enquête progresse ». La gouvernance est un construit social de relations humaines. Les discours et les expériences des individus ainsi que leurs interactions avec la chercheuse permettent d'obtenir des résultats et de produire de la connaissance. D'ailleurs, comme le

soulignent Fortin et Gagnon (2016: 29), « [I]a connaissance est vue à travers la subjectivité ». Ainsi, la chercheuse doit tenir compte de sa propre subjectivité. Goodson et Phillimore (2004: 34) stipulent que « [I]l'objectif du chercheur est de tenir compte de la subjectivité, de son éthique, ses valeurs et politiques, et d'utiliser un éventail de méthodes interprétatives interconnectées appropriées pour maximiser la compréhension du problème de recherche ». En tenant compte que « la production de la vérité et de la connaissance est subjectivement et socialement construite, les antécédents, les sentiments et les opinions du chercheur sont également reconnus et révélés par des écrits réflexifs », mentionne Abaeian (2018: 292). En résumé, la chercheuse et l'objet de cette étude interagissent tout au long du processus pour l'obtention de résultats et la construction de la connaissance dans une approche constructiviste et subjective.

3.1.3 La posture méthodologique

La méthodologie se définit comme « [...] l'étude de la manière dont nous recueillons des connaissances sur le monde », selon Goodson et Phillimore (2004: 34). La méthodologique cherche à répondre à la question suivante : « [c]omment l'enquêteur (potentiel connisseur) peut-il procéder pour découvrir ce qu'il ou elle croit pouvoir connaître ? », soulignent Guba et Lincoln (1994: 108). Dans le paradigme constructiviste de cette recherche, la posture méthodologique est herméneutique et dialectique. Comme l'indique Billouet (2012: 16) :

D'un point de vue technique, la dialectique et l'herméneutique sont mêmes complémentaires dans la mesure où l'interprétation de l'herméneutique rend possible la compréhension et que la dialectique examine ce qui est compris en tenant compte de ses prétentions au savoir, rapportant le sens à l'idée de vérité.

Il s'agit donc d'un « [...] processus par lequel les constructions entretenues par les différents individus et groupes impliqués (parties prenantes) sont d'abord découvertes et sondées quant à leur signification, puis confrontées, comparées et contrastées dans des situations de rencontre », indiquent Guba et Lincoln, selon la traduction de Gazier et Delahais (2021). Ainsi, « les constructions individuelles ne peuvent être obtenues et affinées que par l'interaction *entre et parmi* un enquêteur et des personnes interrogées », ajoutent (Guba et Lincoln, 1994: 111). La posture méthodologique de cette étude doit tenir compte des aspects épistémologiques et ontologiques (Hollinshead, 2004) décrits plus haut et qui s'inscrivent dans un paradigme constructiviste. Cette étude réunira des données, provenant notamment des entrevues semi-dirigées des participants, recueillies auprès de diverses parties prenantes afin de pouvoir les comprendre, les analyser et les interpréter. Après avoir présenté le paradigme constructiviste de cette étude, la

prochaine partie s'intéresse à cette recherche qualitative dont l'étude de cas porte sur le projet de construction du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix.

3.2 La démarche méthodologique

Cette section présente la phase méthodologique de cette recherche qualitative dont l'étude de cas, l'échantillonnage, la collecte de données, leur analyse, les enjeux éthiques et les problèmes entourant la collecte de données.

3.2.1 La recherche qualitative

Cette recherche est de nature qualitative. Ainsi, la recherche qualitative « [...] met l'accent sur la compréhension et [...] repose sur l'interprétation des phénomènes à partir des significations fournies par les participants », indiquent Fortin et Gagnon (2016: 30). La collecte des données de cette recherche qualitative permet de dégager des thèmes et des catégories dans le but de décrire le phénomène abordé (Fortin et Gagnon, 2016), c'est-à-dire, la gouvernance des grands projets touristiques. De plus, dans la recherche qualitative, le chercheur est activement impliqué et peut interagir avec les participants pour faciliter la compréhension des informations reçues (Fortin et Gagnon, 2016). Ainsi, dans cette étude, pour favoriser la compréhension en profondeur (Fortin et Gagnon, 2016) de la gouvernance dans le projet du Club Med Québec Charlevoix, la recherche qualitative a été choisie. En contrepartie, cette méthode subjective rejoue plutôt un petit nombre de participants et la portée des résultats est relative puisque contrairement à la recherche quantitative, les conclusions ne sont pas généralisables (Fortin et Gagnon, 2016). Toutefois, les interactions entre la collecte des données et leur analyse devraient permettre d'identifier leur saturation (Fortin et Gagnon, 2016). La prochaine section présente la méthode de recherche de cette étude.

3.2.2 L'étude de cas : Projet du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix

L'approche méthodologique qualitative retenue pour cette recherche est l'étude de cas. « L'étude de cas est une méthode de recherche qui implique une analyse en profondeur d'une entité (cas) ou plus », mentionnent Fortin et Gagnon (2016: 197). Dans cette recherche, le cas en question est le projet de Club Med Québec Charlevoix. Plus spécifiquement, l'étude se concentre sur les différentes étapes de gestion de projet, à partir de la conception du projet du Club Med Québec Charlevoix jusqu'à l'étape de clôture suivant son ouverture officielle.

Pour situer géographiquement le projet, le complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix est situé sur le territoire de la municipalité de Petite-Rivière-Saint-François (PRSF), à l'ouest de la région de Charlevoix au Québec. En 2021, la municipalité de PRSF était composée d'une population de 953 personnes (Statistique Canada, 2023). L'Association touristique, économique et culturelle (ATEC) PRSF décrit ainsi la mise en valeur des attraits de la municipalité :

Le fleuve St-Laurent, ses berges et sa zone intertidale exceptionnelle où plusieurs variétés d'oiseaux nichent; le parc des Riverains, sa plage; la montagne, ses sentiers de randonnées et Le Massif de Charlevoix; le village de Petite-Rivière-Saint-François plus vieux lieu de peuplement de Charlevoix riche en histoires avec la construction de nombreuses goélettes, ses pêches à anguilles, ses personnages haut en couleurs, son écrivaine Gabrielle Roy, sa comédienne Guylaine Tremblay et son athlète olympique Dominique Maltais (ATEC PRSF, 2020).

La municipalité de PRSF se situe donc entre le fleuve Saint-Laurent et la base de la station de ski Le Massif de Charlevoix (Tourisme Charlevoix, 2023b). Tourisme Charlevoix (2023a) décrit Le Massif de Charlevoix comme « [...] une montagne récrétouristique quatre saisons [...] » qui accueille, depuis décembre 2021, le « [...] tout premier village montagne Club Med en Amérique du Nord [...] ».

Le projet Club Med Québec Charlevoix s'est étendu sur près d'une décennie et peut-être plus en tenant compte de la durée de la phase de conception du projet qui demeure difficile à déterminer. L'état de la situation réelle du projet tient compte de la période de temps du cycle de vie du projet et du contexte actuel et antérieur au projet afin d'analyser les phénomènes évalués dans le cadre de cette recherche (Fortin et Gagnon, 2016). L'historique de l'évolution des relations entre différentes parties prenantes et les porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix sera présenté dans le prochain chapitre. La démarche méthodologique se poursuit avec l'échantillonnage.

3.2.3 L'échantillonnage

La population cible sélectionnée dans cette étude est celle des parties prenantes du projet hôtelier Club Med Québec Charlevoix. Cette étude opte pour l'échantillonnage intentionnel puisque les candidats doivent correspondre à des critères d'inclusion particuliers (Fortin et Gagnon, 2016). Aussi, cette recherche utilise l'échantillonnage par réseaux, en boule de neige, en obtenant des références de participants provenant de répondants préalablement recrutés ayant accepté ou non de participer à l'étude (Fortin et Gagnon, 2016). Toutefois, ce type d'échantillonnage n'était pas employé de façon systématique.

Certains candidats potentiels ont proposé des noms ou ont facilité la communication entre la chercheuse et de possibles participants.

Contrairement aux études quantitatives qui visent à atteindre une représentativité de l'échantillon dans la population, l'étude qualitative cherche à décrire et, par la suite, à analyser le contenu des expériences vécues par les personnes participantes (Fortin et Gagnon, 2016). De même, dans l'étude qualitative, la taille de l'échantillon est atteinte lorsqu'il y a une saturation des données (Fortin et Gagnon, 2016). La saturation des données « [...] se produit lorsque le chercheur s'aperçoit que les réponses deviennent répétitives et qu'aucune nouvelle information ne s'ajoute », indiquent Fortin et Gagnon (2016: 278). Cependant, dans cette recherche, la saturation des données n'a pas été atteinte. Malgré des approches auprès d'une vingtaine de personnes participantes, l'échantillon final est composé de sept (7) personnes participantes. Des parties prenantes importantes du projet n'ont pas accepté de participer à l'entretien. Certaines explications peuvent apporter un éclairage sur le nombre limité de personnes participantes. En effet, la médiatisation des positions et points de vue de parties prenantes dans le dossier du projet hôtelier Club Med Québec Charlevoix nécessite de plus grandes précautions. Certains individus et groupes d'individus sont sortis publiquement pour appuyer ou critiquer des décisions liées au projet du Club Med Québec Charlevoix. De plus, cette étude prend en considération la petite taille de la municipalité de PRSF avec moins de 1 000 habitants et celle de la MRC de Charlevoix avec 13 371 habitants en 2021 (Statistique Canada, 2023) pour prévenir les répercussions négatives des prises de position des personnes participantes. Finalement, les relations de pouvoir entre parties prenantes peuvent affecter le taux de participation à cette étude en raison des pressions sociales possibles du milieu. Aussi, en tenant compte de raisons éthiques, de risques d'identification, de la taille réduite de l'échantillon ainsi que des controverses entourant le sujet de recherche, l'identification des parties prenantes est anonymisée dans cette recherche.

L'échantillonnage cible trois (3) catégories de personnes relevant des parties prenantes publiques, privées et civiles. Le critère d'inclusion pour procéder au recrutement des participants potentiels consiste à identifier des acteurs physiques ou moraux qui sont également des parties prenantes du projet de construction du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix. Pour cibler les parties prenantes, cette étude se réfère à la définition de Freeman (2010), traduite par Mullenbach-Servayre, (2007: 111), pour qui les parties prenantes représentent « [...] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette étude, le spectre possible des parties

prenantes inclut celles qui sont internes ou externes au projet. De plus, la sélection des parties prenantes prend aussi en considération la typologie par attribut de Mitchell *et al.* (1997). Certaines parties prenantes peuvent être susceptibles d'influencer le projet à certains moments et de façon évolutive en fonction de leurs attributs. Finalement, leur importance peut varier selon le degré de priorité et d'influence accordé par les porteurs du projet.

Pour créer l'échantillonnage de cette étude, des messages par courriel et des appels téléphoniques ont été les méthodes employées pour établir le contact initial avec les candidats potentiels. Également, dans les situations où le contact par courriel ou téléphonique n'était pas possible, un premier contact initial sommaire a été effectué via les plateformes Facebook et LinkedIn. Au total, sur 23 contacts réalisés, sept (7) personnes ont accepté de participer aux entretiens et ont signé le formulaire de consentement. Une personne supplémentaire a fourni des informations générales, mais elle a refusé de remplir le formulaire de consentement. Ces informations ne sont donc pas divulguées dans cette présente recherche. La prochaine section décrit la collecte des données.

3.2.4 La collecte des données

Dans cette étude, les méthodes de collecte de données qualitatives sélectionnées proviennent d'entrevues et des données secondaires issues essentiellement d'articles de presse, communiqués de presse, lettres d'opinion et chroniques de journaux québécois. « L'entrevue semi-dirigée est une méthode qualitative qui sert à recueillir des données auprès des participants quant à leurs sentiments, leurs pensées et leurs expériences sur des thèmes préalablement déterminés », mentionnent Fortin et Gagnon (2016: 320). De plus, « [...] le chercheur établit habituellement une liste des sujets à aborder, à partir desquels il formule des questions présentées au participant dans l'ordre qu'il juge à propos », soulignent Fortin et Gagnon (2016: 201). Aussi, le guide d'entretien propose une structure générale ou un plan, mais l'ordre des questions peut varier (Fortin et Gagnon, 2016). « L'entrevue semi-dirigée ressemble généralement à une conversation informelle », ajoutent Fortin et Gagnon (2016: 202). L'intervieweur peut poser des questions davantage générales et être amené à creuser la réflexion avec des questions plus précises (Fortin et Gagnon, 2016). La chercheuse a réalisé les entrevues en visioconférence Zoom ou sous forme d'appel téléphonique selon les préférences des participants. Certaines personnes participantes ont accepté d'être enregistrées pour les fins de l'enquête et d'autres ont refusé. Les sept (7) entrevues ont été effectuées entre le mois de mars 2022 et celui de décembre 2022.

Dans le cadre de l'entretien semi-dirigé, le guide d'entrevue est réalisé selon le modèle théorique décrit par Tosun (1999) et par Thomson et Boutilier (2011a). Les cinq (5) premières questions cherchent à comprendre les relations entre parties prenantes et porteurs du projet. De plus, parmi ces questions générales, quatre (4) d'entre elles sont divisées en six (6) sous-questions. Chacune des quatre (4) grandes questions fait référence à une étape différente de la gestion de projet. Ces questions ont comme objectif de déterminer le type de participation communautaire en fonction du modèle de Tosun (1999) et selon la phase du projet. Les cinq (5) dernières questions proviennent de la description des quatre (4) facteurs de l'acceptabilité sociale identifiés à nouveau dans le tableau 3.1 ci-dessous.

Tableau 3.1: Description des (4) facteurs d'acceptabilité sociale

Facteurs	Description
Légitimité économique	La perception que le projet/l'entreprise offre un bénéfice à la personne qui le perçoit.
Légitimité sociopolitique	La perception selon laquelle le projet/l'entreprise contribue au bien-être de la région, respecte le mode de vie local, répond aux attentes concernant son rôle dans la société et agit conformément aux points de vue des parties prenantes en matière d'équité.
Confiance interactionnelle	La perception que l'entreprise et sa direction écoutent, répondent, tiennent leurs promesses, s'engagent dans un dialogue mutuel et font preuve de réciprocité dans leurs interactions.
Confiance institutionnalisée	La perception que les relations entre les institutions des parties prenantes (par exemple, les organisations représentatives de la communauté) et le projet/l'entreprise sont fondées sur un respect durable des intérêts de chacun.

Source: Reproduction partielle à partir de Thomson et Boutilier, 2011a, traduction libre de l'auteure

Le guide d'entrevue (voir annexe A) présente une structure commune, mais certaines variations ou adaptations des questions ont été réalisées en fonction des personnes participantes interrogées. Le guide d'entretien a fait l'objet d'un prétest pour s'assurer de la compréhension des questions. Une durée d'environ 45 minutes est prévue pour chaque entrevue. Au cours des sept (7) entrevues, le temps réel alloué aux entretiens a varié entre 45 minutes à près d'une heure et demie. En tenant compte du rythme

de l'entrevue et de la disponibilité proposée à la personne participante, la chercheuse a ajusté les questions et sous-questions pour diminuer le temps consacré à l'entrevue.

Également, en complément des entretiens, la chercheuse réalise une collecte de données à partir de sources d'informations accessibles en ligne publiquement. La collecte de données secondaires découle notamment de 155 sources qui émanent de la presse écrite et de 14 lettres d'opinion, le tout se déroulant entre 2006 et 2021. La presse écrite est constituée principalement d'articles de presse, communiqués de presse, lettres d'opinion et chroniques. La chercheuse a réalisé une revue de presse de 2006 et 2021 à partir principalement du journal local, *Le Charlevoisien*, en tenant compte des différentes phases du projet. De plus, elle a tenu compte d'autres projets pilotés par Groupe Le Massif dans Charlevoix en raison de l'historique des relations avec les parties prenantes qui peut avoir un impact sur l'acceptabilité sociale et le mode de gouvernance. D'autres journaux québécois ont aussi été sélectionnés en raison de leur couverture médiatique du Club Med Québec Charlevoix. En raison de difficultés techniques dans l'importation sous NVivo d'un fichier complet en particulier, la chercheuse a importé indépendamment chacune des trois (3) sections de l'article qui totalisent trois (3) sources différentes avec du contenu distinct. En plus des 169 données de la presse écrite, neuf (9) autres sources s'ajoutent et proviennent de communiqués de presse de sites gouvernementaux et institutionnels avec six (6) sources, de contenu écrit provenant d'un média de la radio avec une (1) source, du site Web de la firme d'architecture et de design intérieur mandaté pour le nouveau Club Med Québec Charlevoix et, finalement, d'un site qui porte sur une vitrine Web d'information de Charlevoix. Au total, la collecte de données secondaires provient de 178 sources présentées en annexe B. Comme l'entièreté des sources ne provient pas de la presse écrite, les termes sources médiatiques et d'actualité seront utilisés dans cette recherche. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une revue de presse exhaustive en considérant la longueur du cycle de vie du projet, la répétition médiatique des sujets et la multitude de médias écrits, les données permettent d'identifier la récurrence de certains thèmes. D'ailleurs, ces sources ont été analysées en fonction des thématiques liées aux modèles théoriques de cette recherche pour évaluer leur pertinence.

Dans le cadre de cette recherche, le projet de Club Med Québec Charlevoix, de la conception à la clôture du projet, se terminera à la fin décembre 2021, après le lancement de ce Club Med. Toutefois, comme les entretiens se sont déroulés au cours de l'année 2022, soit durant la première année de roulement de l'entreprise, il se peut que des perceptions et des commentaires des personnes participantes fassent référence à la période suivant la phase de clôture du projet.

Les données secondaires en plus des entretiens semi-dirigés ont permis d'aller chercher un plus grand éventail de perceptions de différentes parties prenantes par rapport au projet du Club Med Québec-Charlevoix. La prochaine phase consiste à analyser les données qualitatives.

3.2.5 L'analyse des données qualitatives

L'analyse des données qualitatives est « un processus inductif composé d'allers-retours entre la collecte des données qui représentent la réalité des participants à une étude et les conceptualisations théoriques ou empiriques qui se dégagent de cette réalité », mentionnent Fortin et Gagnon (2016: 358). La première étape consiste à organiser les données en transcrivant le verbatim des entretiens enregistrés (Fortin et Gagnon, 2016). Pour les entrevues non enregistrées et rédigées simultanément, des mots ou phrases clés sont notés ainsi que des paraphrases pour résumer l'idée rapportée. Par la suite, le « codage qualitatif est un processus qui consiste à reconnaître, dans les données, les mots, les thèmes ou les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou des marqueurs [...] », soulignent Fortin et Gagnon (2016: 360). Le codage permet de déterminer des thèmes ou des catégories qui donnent un sens à un ensemble de données (Fortin et Gagnon, 2016).

Dans cette recherche, la première étape consiste à réaliser les entretiens semi-dirigés. Dans le cas des entretiens enregistrés, les verbatims sont transcrits. Pour les entretiens non enregistrés, des mots clés, des phrases importantes et des paraphrases sont notés. Par la suite, pour le codage qualitatif, cette recherche utilise une analyse thématique déductive et inductive. Comme l'indiquent Paillé et Mucchielli (2021b: 387) :

Ainsi, l'effort principalement inductif qui caractérise au départ la plupart des traditions d'analyse qualitative cède la place en fin d'enquête – quoi que jamais totalement – à un travail plus déductif puisant à un fond catégoriel en construction pour nommer les phénomènes apparaissant à l'analyste et pouvant mobiliser des théories ou modèles préexistants à l'enquête ou sollicités à mesure des découvertes faites sur le terrain.

Dans le cadre de cette présente étude, l'analyse inductive est utilisée pour créer de nouvelles catégories thématiques. L'analyse déductive fait plutôt référence aux catégories conceptuelles qui mobilisent les concepts clés du modèle théorique de Tosun (1999) et de celui de Thomson et Boutilier (2011a). Par exemple, la catégorie conceptuelle de la légitimité économique, tirée du modèle théorique de Thomson et Boutilier (2011a), est prédéterminée alors que les thèmes qui la composent relèvent de l'analyse

inductive. La classification pour le regroupement de thèmes tient également compte de la question de recherche et du cadre théorique de l'étude. La thématisation est réalisée selon une méthode ascendante, des thèmes vers les catégories conceptuelles, et descendantes, des catégories conceptuelles vers les thèmes (Paillé et Mucchielli, 2021a). Par conséquent, les catégories conceptuelles sont inspirées du cadre théorique alors que les thèmes proviennent essentiellement des entretiens et des données secondaires. La récurrence des thèmes et leur regroupement permettent la construction d'un arbre thématique. Par la suite, l'analyse des sources médiatiques et d'actualité alimente des thèmes déjà relevés par les entretiens ou permet d'en développer de nouveaux. Pour éviter l'ambiguïté dans les chapitres sur la présentation des résultats et l'analyse des données, les verbatims utilisés proviennent des entretiens alors que les citations sont tirées des sources médiatiques et d'actualité. Pour identifier les verbatims, chaque personne participante est identifiée par la lettre « P » suivie d'un chiffre personnalisé qui permet de respecter l'anonymat.

Le logiciel informatique NVivo est employé pour réaliser le traitement des données incluant le codage. L'analyse de contenu est la technique sélectionnée dans cette recherche. Elle traite « [...] le contenu des données narratives de manière à en découvrir les thèmes saillants et les tendances qui s'en dégagent », mentionnent Fortin et Gagnon (2016: 364). De plus, « [!]es thèmes peuvent être rassemblés pour fournir une description du phénomène étudié », ajoutent Fortin et Gagnon (2016: 375) dans l'analyse qualitative de l'étude cas. Dans cette étude, les transcriptions et notes provenant des documents *Word* ont été importées dans le logiciel NVivo. Pour les sources médiatiques et d'actualité, l'utilisation de l'extension *NCapture* pour le navigateur Internet *Chrome* a permis d'importer ces fichiers dans le logiciel. En termes de codage, les nœuds créés représentent des récurrences d'un thème particulier. Des allers-retours entre les différents nœuds et la documentation se sont avérés nécessaires pour construire graduellement l'arbre thématique de façon ascendante. Aussi, les nœuds principaux ou catégories conceptuelles des modèles théoriques sont établis de façon descendante. Les nœuds ou thématiques centrales et/ou secondaires établissent le pont entre le contenu de la documentation récurrent et les grandes catégories conceptuelles. D'ailleurs, seules les catégories dominantes au niveau de leur récurrence sont décrites dans cette recherche. De nombreuses relectures sont nécessaires pour déterminer l'arbre thématique en raison de l'évolution des nœuds. Des groupes de mots ou des phrases provenant de la documentation peuvent être catégorisés dans plus d'un nœud. Finalement, pour chaque arbre thématique présenté, un référencement des occurrences provenant uniquement des sources médiatiques et d'actualité est réalisé pour chaque étape du cycle de vie du projet. La section qui suit aborde les enjeux de la collecte de données.

3.3 Les enjeux de la collecte de données

Bien que cette recherche souhaitait rejoindre 13 candidats, seulement sept (7) entretiens ont pu être réalisés sur les 23 demandes de contacts. Ainsi, la non-représentativité de toutes les parties prenantes à l'échantillonnage représente une limite à cette présente recherche. Malgré les précautions éthiques supplémentaires adoptées pour préserver l'anonymat des personnes participantes, plusieurs demandes d'entrevue ne se sont pas concrétisées. Certaines personnes ont préféré ne pas participer à l'entretien ou n'ont pas répondu à la première demande de contact. Parmi les raisons évoquées par les personnes participantes pour ne pas participer se retrouvent des questionnements sur la pertinence d'être la bonne personne pour répondre à l'entretien et des changements professionnels. Également, dans certains cas, l'absence de retour de message écrit et/ou vocal ne permet pas d'identifier les raisons ou de faire de suivi. Il faut aussi considérer que la médiatisation et les controverses entourant le projet du Club Med Québec Charlevoix ont pu représenter un frein à la participation.

Un autre enjeu à considérer dans la cueillette et l'analyse des données est la période de pandémie de COVID-19 qui coïncident avec la période de réalisation et de clôture du projet. L'analyse tient compte des limitations liées aux mesures sanitaires dans un contexte pandémique.

Également, un enjeu présent dans les entretiens est la présence de deux entités derrière le projet, soit Groupe Le Massif et Club Med. Parfois, les verbatims des personnes participantes font référence à l'une ou l'autre des entreprises, parfois aux deux et parfois au projet du Club Med Québec Charlevoix. Aussi, l'appellation Club Med est employée dans des verbatims pour faire référence au Club Med comme entreprise internationale et/ou au Club Med Québec Charlevoix village montagne situé à PRSF et/ou comme projet impliquant Groupe Le Massif et Club Med. Le contexte permet de faciliter la compréhension de ou des entités dont il est question. Cette recherche tient compte de considérations éthiques dans le respect des conditions exigées par le Comité d'éthique de la recherche.

3.4 Les considérations éthiques

Cette recherche a été approuvée par le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ plurifacultaire) qui a délivré un certificat d'approbation éthique à la chercheuse. Le dernier renouvellement du certificat d'approbation éthique se retrouve en annexe C. Aussi, l'avis final de conformité délivré par le CERPÉ plurifacultaire est présenté en annexe D. Pour assurer un consentement libre, éclairé et continu des personnes participantes, le formulaire de consentement a été

envoyé par courriel avant les entrevues. De plus, en début d'entretien, une période était dédiée à refaire un rapide survol de certaines parties du formulaire, à vérifier le consentement des personnes participantes concernant l'enregistrement de l'entrevue et à répondre à leurs questions sur le formulaire de consentement. Les formulaires de consentement ont été signés conjointement par la chercheuse et chaque personne participante à distance. Chaque copie doublement signée a été envoyée à la personne participante. La médiatisation du dossier et des positions des parties prenantes présentent un défi supplémentaire en termes d'anonymat. Aussi, les personnes participantes ont approuvé leurs verbatims utilisés par la chercheuse avant la publication de ce projet de recherche. De plus, trois (3) personnes participantes ont demandé à réaliser des changements à leurs verbatims lors de la validation. Ces modifications ont été réalisées dans le présent mémoire.

3.5 La conclusion

En résumé, cette recherche s'inscrit dans un paradigme constructiviste. L'approche méthodologique qualitative retenue pour cette recherche est l'étude de cas. Le sujet de cette recherche porte sur le projet de Club Med Québec Charlevoix. De façon temporelle, l'étude de cas se concentre sur le processus de gestion de projet, à partir de la conception du projet d'un Club Med à Charlevoix, jusqu'à la clôture du projet, après l'ouverture de l'établissement. Les échantillonnages intentionnels et par réseaux ont permis de rejoindre sept (7) participants sur 23 demandes de contacts. Pour recueillir les données, les méthodes employées sont l'entretien semi-dirigé et les données secondaires provenant de sources médiatiques et d'actualité sous forme numérique. Le logiciel NVivo est utilisé pour réaliser le traitement des données et faciliter l'analyse de contenu. La médiatisation du sujet et les enjeux relevés à différentes phases du projet ont nécessité des précautions éthiques supplémentaires. Toutefois, le défi de l'anonymat des personnes participantes peut avoir représenté une limite à la participation de candidats potentiels. Le prochain chapitre présente un historique du projet Club Med Québec Charlevoix.

CHAPITRE 4

HISTORIQUE DU PROJET CLUB MED QUÉBEC CHARLEVOIX

Avant d'exposer les résultats, ce chapitre présente un historique non exhaustif de l'évolution des relations entre différentes parties prenantes et les porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix. Une attention particulière est portée sur les projets pilotés par Groupe Le Massif dont le principal est celui du Club Med Québec Charlevoix. Cette mise en contexte provient principalement de sources médiatiques et d'actualité et vise à expliquer le processus dynamique de leurs relations sur une certaine période de temps pour tenir compte du cycle de vie du projet.

4.1 Un historique des relations des parties prenantes avec les porteurs du projet

Au cours des années 70, « [...] le gouvernement du Québec annonce l'achat de la montagne du Massif et la création d'un centre de ski avec l'aide et la détermination d'un comité de citoyens », explique la Municipalité de PRSF (2023). Le centre de ski du Massif de PRSF débute son exploitation commerciale dans les années 1980 (BAnQ, 2020 ; Municipalité de PRSF, 2000). Comme le souligne Brassard (2015: 57), « [d]e 1980 à 1992, la montagne se développe progressivement et elle est gérée par un organisme sans but lucratif, la société de développement du Massif ». Alors que les remontées se réalisaient en autobus scolaire, l'année 92 apporte des changements au niveau des infrastructures, notamment avec l'entrée en activité des premières remontées mécaniques (Lemieux, 2008 ; Simard, 2020). En 2002, le cofondateur du Cirque du Soleil, Daniel Gauthier, procède à l'acquisition des installations sur la montagne (Municipalité de PRSF, 2023 ; TVA Nouvelles, 2002).

En 2005, Monsieur (M.) Gauthier, alors promoteur du projet récrétouristique quatre saisons Territoire Le Massif, énonce six conditions nécessaires à la réussite de ce projet : « l'adhésion de la collectivité, la participation des gouvernements, la prise en charge par les municipalités de certaines infrastructures, un aménagement responsable du territoire autour du projet, l'adhésion du personnel du Massif et le respect du concept dans son intégralité », souligne Porter (2006). Concernant l'adhésion de la collectivité, déjà M. Gauthier s'était réuni en 2003 avec des intervenants pour s'informer sur ce qu'ils aimeraient ou non voir comme développement à la station de ski du Massif (Mercure, 2007). Selon M. Gauthier (Mercure, 2007), « [l]es gens ont dit : on ne veut pas une grosse affaire, on veut quelque chose qui tienne compte des sensibilités de la région ». En octobre 2005, devant la Chambre de commerce de Québec, M. Gauthier (Porter, 2016) déclare dans une allocution : « [n]otre projet est un lieu ouvert, c'est-à-dire sans clôture,

avec accès public presque partout : c'est l'antithèse même d'un resort ». Concernant la protection du territoire, Groupe Le Massif, fondé par M. Gauthier en 2002 (Lesage, 2023), veut éviter un développement excessif de la région et empêcher sa défiguration (Mercure, 2007). Au sujet de la participation des gouvernements, en 2006, le palier fédéral et celui provincial acceptent d'investir 65 millions de dollars sur les 230 millions de dollars nécessaires au projet (Porter, 2006, 2016).

En 2008, Investissement Québec, dénommée alors la Société générale de financement du Québec (SGF), contribue au projet en obtenant 25 % du capital-actions de l'entreprise (Lemieux, 2008 ; Porter, 2016). D'après Investissement Québec (Lemieux, 2008), en misant sur les quatre saisons, « [...] le projet vise la construction d'un complexe intégré, écologique et responsable. Appelé Territoire Le Massif, le complexe se distingue par son caractère unique et sa façon de concevoir une architecture axée sur la protection du paysage et fondée sur des valeurs de respect de l'environnement et du milieu social ». Selon un communiqué d'Investissement Québec (2008), le projet touche à trois (3) principaux sites:

- Le Pôle de la Ferme : situé à Baie-Saint-Paul, dans un cadre champêtre, à proximité des activités publiques, culturelles et commerciales de la ville. Il s'agit d'un hôtel bioclimatique de 150 chambres, signé par l'architecte Pierre Thibault. En plus de l'hébergement, le lieu offrira diverses possibilités dont: salle de spectacles, événements culturels, salles de congrès, réunions et conférences, marché public, ateliers de cuisine, spa, etc. Un lien ferroviaire reliera le site à la station de ski Le Massif par une navette ferroviaire régulière entre les deux pôles.

- La Base : située en bordure du fleuve, à l'extrême ouest du village de Petite-Rivière-Saint-François, la Base deviendra un véritable carrefour public avec la construction d'une gare au pied de la montagne. L'offre d'hébergement y sera diversifiée et à faible densité. On y trouvera une auberge, des chalets, de même que quelques maisons-signature, telle la maison-marée. Plusieurs activités seront offertes dont du kayak de mer guidé, du tourisme d'apprentissage, des parcours aériens, etc. Un spa concept offrira également quelques unités d'hébergement.

- Les Crêtes : situées au sommet du Massif, là où se trouve la station de ski actuelle. Comme à la Base, l'offre d'hébergement sera à faible densité avec ses chalets nordiques et quelques maisons signatures comme la maison-vent. Il sera possible de pratiquer différents sports de glisse, le vélo de montagne, la randonnée pédestre tandis qu'une piste de luge de 10 kilomètres offrira une expérience familiale inégalée.

Le projet a également l'objectif de procéder à une « [...] remise sur rail d'un train touristique entre Québec et La Malbaie », souligne Investissement Québec (2008). La phase de développement du projet prévoit

générer des emplois directs ou indirects à près de 1 700 personnes alors que la phase d'exploitation prévue pour 2013 permettrait la création de 600 emplois saisonniers et à temps plein (IQ, 2008).

En 2010, Groupe Le Massif investit 16 millions de dollars dans la montagne, à sa station de ski (Desmeules, 2010 ; Porter, 2016). En 2011, l'entreprise procède au lancement du train touristique qui offre une expérience gastronomique haut de gamme (Côté, 2015 ; Lawrence, 2014 ; Porter, 2016). Toutefois, en 2015, dans un communiqué de presse conjoint, Réseau Charlevoix et Groupe Le Massif (2015) annoncent une réorganisation de la stratégie ferroviaire. Les activités du train touristique sont suspendues et une nouvelle offre de service est proposée avec le train léger de Charlevoix opéré par Réseau Charlevoix (Réseau Charlevoix et Groupe Le Massif, 2015). En 2012, le Pôle de la Ferme voit le jour avec l'inauguration de l'hôtel La Ferme qui comprend 145 chambres (Radio-Canada, 2012a ; STGM, 2023). En 2015, la responsabilité de la gestion des opérations de l'Hôtel Le Germain Charlevoix, auparavant dénommé l'hôtel La Ferme, relève dorénavant du Groupe Germain Hôtels (HDG inc., 2016 ; Tourismexpress, 2015). En 2013, Groupe Le Massif procède à une restructuration et réduit ses activités pour redresser sa situation financière (Radio-Canada, 2013 ; Tourismexpress, 2013). L'entreprise prend alors la décision de fermer le chalet de la base de la montagne, mais maintient les services essentiels (toilettes, casiers, infirmerie et billetterie) (Tourismexpress, 2013). Cette décision de fermer temporairement le chalet engendre des protestations de différentes parties prenantes, incluant de l'ATEC qui rédige une lettre ouverte aux médias pour interpeler le promoteur (Lavoie, 2013b).

En 2011 et 2012, un projet de règlement pour amender le schéma d'aménagement de la Forêt du Massif suscite des critiques provenant de la population (Jolicoeur, 2011 ; Le Charlevoisien, 2012). « La Forêt du Massif est constituée de lots publics intramunicipaux dont la MRC détient la gestion foncière et forestière au moyen d'une entente de convention de gestion territoriale signée avec le MRNF », indique la MRC de Charlevoix (2012: 11-2). Selon Jolicoeur (2011), le projet de règlement permettrait « [...] au Groupe Le Massif de développer aux abords du centre de ski, un projet immobilier qui dépasse en importance tout ce dont les citoyens des environs s'étaient imaginés par le passé ». La modification du règlement autoriserait la construction de « [...] 500 unités commerciales ou résidentielles, avec la possibilité d'ajouter trois tranches de 250 unités à chaque période de cinq ans », souligne Le Charlevoisien (2012a). Cette modification permettrait la construction « [...] de centaines d'unités d'habitations commerciales et résidentielles que ne prévoyait pas le projet initial du Groupe Le Massif », précise Jolicoeur (2011). Le projet initial du Groupe Le Massif prévoyait de construire 400 unités d'hébergements dédiées uniquement

à la location (Jolicoeur, 2011 ; Radio-Canada, 2011b). En 2011, des consultations publiques se déroulent dans la région de Charlevoix (Radio-Canada, 2011a) auxquelles assistent des citoyens, des élus et des promoteurs (Radio-Canada, 2011b). Le président du conseil d'administration du Groupe Le Massif, Daniel Gauthier, souligne que « [...] le Groupe souhaitait construire un maximum de 1 000 unités d'hébergement à louer et à vendre ». Des promoteurs immobiliers concurrents présents indiquent ignorer les intérêts de Groupe Le Massif à bâtir des maisons ou des condominiums à des fins de vente pour des particuliers (Jolicoeur, 2011). Des promoteurs craignent une concurrence déloyale avec les futures habitations érigées sur des terres publiques ainsi que les impacts négatifs du règlement sur d'autres projets résidentiels (Jolicoeur, 2011 ; Radio-Canada, 2011b). De plus, des citoyens du milieu s'inquiètent des changements apportés au projet initial sur PRSF (Jolicoeur, 2011). La permissivité du règlement, l'augmentation du nombre d'unités du projet, le développement immobilier à des fins résidentielles, les questionnements sur la vision durable du projet, l'impact sur la beauté du milieu, le risque d'une trop forte densité de construction font partie des préoccupations soulevées par des citoyens dans des rencontres tenues en 2011 et en 2012 (Jolicoeur, 2011 ; Le Charlevoisien, 2012). De son côté, M. Gauthier souligne que le projet du Massif a besoin de ce développement immobilier pour être rentable (Le Charlevoisien, 2012 ; Radio-Canada, 2011a). Aussi, M. Gauthier mentionne qu'ils ont fait plus d'investissements que prévu. « Juste en immobilisations, on parle de 28 millions de plus et il faut comprendre qu'à ça, il faut additionner le déficit qu'on accumule depuis neuf ans à la station de ski. Donc, quand on prend compte de tout ça, c'est sûr que nous, on a besoin de faire plus d'immobilier que ce qu'on prévoyait », précise M. Gauthier (Radio-Canada, 2011b).

L'idée d'un projet hôtelier sous forme de partenariat avec Club Med a commencé à germer en 2011, selon M. Gauthier (Brault, 2021 ; Genois Gagnon, 2021). Fondé en 1950, Club Med (2023a) se décrit comme « l'inventeur du concept de club de vacances "tout compris" [...] ». En 2004, Club Med cherche à se repositionner et à monter en gamme (Club Med, 2023a ; Polo, 2013). En 2015, « [...] le groupe chinois Fosun devient le principal actionnaire du Club [...] », souligne Club Med (2023a). C'est en 2012 que M. Gauthier confirme, lors d'une allocution devant la Chambre de commerce et d'industrie de Québec, la signature d'une lettre d'entente pour avoir un Club Med à PRSF (Therrien, 2012). L'ouverture du complexe hôtelier est alors prévue pour décembre 2015 (Therrien, 2012). M. Gauthier soulève différentes raisons qui motivent une association avec Club Med, notamment leur visibilité, leur notoriété, leur réseau international, leur clientèle, des valeurs partagées, une politique d'achat local et le respect des principes de développement durable (Lesage, 2012 ; Therrien, 2012). Il est aussi prévu que ce nouveau Club Med de

300 chambres soit conjointement géré (Lesage, 2012 ; Therrien, 2012). Les coûts de ce projet sont évalués entre 80 et 100 millions de dollars (Lesage, 2012 ; Therrien, 2012). De plus, il est prévu que le projet puisse générer entre 350 et 400 emplois (Lesage, 2012 ; Therrien, 2012). En 2014, une pétition de 144 noms, remise à la députée Caroline Simard, demande un bilan public du projet récrétouristique de 300 millions de dollars du Groupe Le Massif (Radio-Canada, 2014a, 2014b). En septembre 2014, Groupe Le Massif présente son plan de développement immobilier avec l'objectif de construire 1 250 unités d'ici 2020 (Radio-Canada, 2014b). De plus, la municipalité de PRSF devrait initier la construction d'une usine d'assainissement des eaux au coût de 14 millions de dollars financée par le gouvernement à hauteur de 10 millions et par la municipalité de PRSF et par Groupe le Massif à parts égales pour les quatre (4) autres millions (Lavoie, 2013a). Aussi, pour construire le nouveau Club Med, la MRC de Charlevoix doit procéder à des modifications du schéma d'aménagement (Radio-Canada, 2014c). Ainsi, en novembre 2014, à PRSF, la MRC de Charlevoix organise une rencontre d'information auprès des citoyens en vue de modifier le schéma d'aménagement au pied de la montagne afin d'accueillir le nouveau Club Med (Radio-Canada, 2014c). Ce projet a besoin d'une superficie de 35 000 m² (Radio-Canada, 2014c). Des membres de Groupe Le Massif et de Club Med sont présents lors de cette séance d'information (Radio-Canada, 2014c). Des citoyens questionnent les dirigeants sur des sujets tels que l'environnement, l'accès à la montagne du Massif ou encore la hausse de la densité de population (Radio-Canada, 2014c). En décembre 2015, Groupe Le Massif annonce que le projet de Club Med est finalement abandonné en raison, notamment, d'un désaccord sur le partage des risques financiers (Genois Gagnon, 2021 ; Radio-Canada, 2015).

En 2016, les discussions autour du projet d'un Club Med dans Charlevoix sont relancées à la demande de la députée libérale de Charlevoix-Côte-de-Beaupré, Caroline Simard (Fortin, 2016 ; Porter, 2016). En 2017, des dirigeants de Groupe Le Massif et du Club Med Amérique du Nord annoncent l'ouverture d'un Club Med au pied du Massif de Charlevoix d'ici la fin 2020 (Saint-Arnaud, 2017). Un investissement de 120 millions de dollars sera consacré principalement à la construction du complexe hôtelier (110 millions de dollars) et à des aménagements dans la montagne (10 millions de dollars) (Saint-Arnaud, 2017). Aussi, les gouvernements confirment leur participation, sous forme d'aide financière, à hauteur de 36 millions de dollars (Saint-Arnaud, 2017). Le gouvernement du Québec contribue pour 26,3 millions de dollars en prêts et le gouvernement du Canada pour 9,85 millions de dollars sous forme de contribution remboursable (DEC, 2017; Gouvernement du Québec, 2017; Saint-Arnaud, 2017). L'annonce mentionne également que le projet devrait créer 325 emplois directs, 400 emplois indirects en plus de 700 emplois

pour la construction du complexe hôtelier (Le Massif de Charlevoix, 2017 ; Saint-Arnaud, 2017). Le futur complexe hôtelier prendra le nom de Club Med Québec Charlevoix (Club Med, 2018).

En 2018, des citoyens soulèvent des préoccupations autour des travaux entourant le projet de construction du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix (Cloutier, 2018; Duval, 2018b, 2018d). Les travaux de déboisement d'un secteur qui présente une importante diversité végétale suscitent des inquiétudes au sein de la population (Duval, 2018a). Au début octobre, des personnes citoyennes décident de créer un groupe Facebook dénommé « Charlevoix, mieux sans Club Med » (Cloutier, 2018 ; Tanguay, 2020). Elles dénoncent, notamment, le déboisement d'une partie d'érablière parmi lesquels se trouvent des arbres centenaires (Cloutier, 2018 ; Duval et Lavoie, 2018 ; Tanguay, 2020). Dans le règlement de zonage modifié en août de la même année, la superficie totale des érablières est revue à la hausse en fonction d'un nouvel inventaire (Duval, 2018b ; Municipalité de PRSF, 2018). Le pourcentage de coupe maximale n'est pas modifié et demeure à 25 % (Duval, 2018b). Cependant, avec l'agrandissement des zones d'érablières, le règlement autorise davantage de coupes d'arbres pour permettre le développement récrétouristique de la montagne (Duval, 2018b ; Municipalité de PRSF, 2018). À la fin octobre 2018, Groupe Le Massif et Club Med Québec Charlevoix convient des organismes et des citoyens, incluant des personnes réfractaires au projet, à des rencontres prévues au début novembre (Duval, 2018c). Ces séances portent sur différents thèmes, soit l'environnement, le tourisme, le développement économique et la cohabitation locale (Duval, 2018c). Claudette Simard, préfète de la MRC de Charlevoix, demande aux représentants de Groupe Le Massif d'être plus transparents et de mieux communiquer avec la population au cours de la phase de réalisation du projet (Tremblay, 2018c). Groupe Le Massif et Club Med Québec Charlevoix souhaitent communiquer plus régulièrement avec la communauté, être à l'écoute de leurs préoccupations et pouvoir répondre à leurs questions (Duval, 2018c). Avant ces rencontres, des opposants au projet ont fait parvenir une lettre à des élus de la région concernant leurs préoccupations face au développement du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix (Duval, 2018c). Suite aux rencontres, Duval (2018e) de Radio-Canada cite Frédéric Sujobert, vice-président des opérations de Groupe Le Massif, qui mentionne que « [ç]a nous a permis de prendre le pouls du milieu, de mieux comprendre certaines préoccupations et bien sûr aussi d'apporter certaines précisions sur le projet ». De plus, dans le but d'améliorer ses communications, Groupe Le Massif souhaite créer une page Web pour partager l'avancement des travaux liés au complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix (Duval, 2018e). Également, l'un des résultats de ces rencontres est l'intérêt des porteurs du projet à se joindre au Développement social intégré (DSI) Charlevoix (Tremblay, 2018g). Puis, en novembre 2018, une rencontre

sous forme de portes ouvertes permet aux citoyens de PRSF et de la région de découvrir les esquisses du futur Club Med (Tourismexpress, 2018). L'aspect architectural et esthétique de l'hôtel suscite des critiques chez certains (Béland, 2019 ; Cardinal, 2019).

Au début 2019, une pétition de plus de 1 000 signatures, dont une soixantaine proviennent de Charlevoix, est envoyée à des députés pour la suspension des travaux du Club Med Québec Charlevoix en attendant l'étude de la sécurité routière (Rémillard, 2019 ; Tremblay, 2019a). Les travaux de construction du futur Club Med débutent en février 2019 (Genois Gagnon, 2019). En septembre 2019, Groupe Le Massif annonce le report de l'ouverture officielle du Club Med Québec Charlevoix pour décembre 2021 en raison de la pénurie de main-d'œuvre et de l'effervescence dans le milieu de la construction (Couture, 2019).

Annoncé en 2014, Groupe Le Massif présente en 2020 son projet de village alpin ou de Camp de base qui comprendra 400 unités d'hébergement (Radio-Canada, 2020). En octobre 2020, par l'entremise de leur porte-parole, Léa Landry-Massicotte, le Groupe de citoyens du plateau de la Grande-Pointe de PRSF se dit préoccupé par les perturbations du système hydrique du Massif et la délivrance d'un nouveau permis de déboisement pour la construction du stationnement du Club Med Québec Charlevoix (Duval, 2020a). Le Groupe demande à cet effet des études supplémentaires (Duval, 2020b). La MRC de Charlevoix octroie finalement le permis de déboisement en prévision du stationnement du Club Med Québec Charlevoix. Duval (2020c) de Radio-Canada souligne que la préfète de la MRC, Claudette Simard, mentionne « [n]ous avons écouté. Nous avons entendu. Nous avons regardé. Nous avons lu ». La préfète relate également la présence d'enjeux d'acceptabilité sociale autour du stationnement (Duval, 2020b).

À la fin 2020, « [I]a firme Développement Santé, appuyée par un groupe d'accompagnement, présente les principaux constats et recommandations de l'Évaluation d'Impact sur la Santé [EIS] réalisée sur le projet de Groupe Le Massif (GLM) dans Charlevoix », indique DSi de Charlevoix (2020). Au sujet des personnes représentées dans le groupe d'accompagnement, Développement Santé (2020: 2) précise:

Dans le cas de l'EIS Charlevoix, celui-ci est composé de représentants du GLM, de la MRC de Charlevoix qui coordonne le DSi, de PRSF, du CIUSSS [Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux] de la Capitale-Nationale, de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) et du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) ainsi que d'une doctorante en santé communautaire de l'Université Laval.

Selon DSi de Charlevoix (2020), les principaux constats découlant de l'EIS sont les suivants :

- Augmentation de l'attractivité de la région en offrant de nouvelles opportunités économiques;
- Fragilisation de la région aux chocs économiques en concentrant les emplois dans le secteur touristique;
- Augmentation du coût des logements et du coût de la vie;
- Augmentation de la croissance économique, des revenus fonciers et de la rentabilité de certaines entreprises;
- Possibilités pour des gens de Charlevoix en situation de précarité de se sortir du seuil de la pauvreté si des mesures leur permettent de se qualifier pour des emplois qui améliorent leur situation;
- Augmentation de la circulation automobile;
- Augmentation de l'offre d'activités physiques pour la population, si on tient compte de l'accessibilité économique.

De plus, l'évaluation propose des recommandations dans le but de « [...] minimiser les impacts négatifs et maximiser les impacts positifs sur la santé et la qualité de vie du projet », souligne Développement Santé (2020: 2). DSI de Charlevoix (2020) énumère des recommandations dans le communiqué de presse :

- Favoriser l'embauche à temps plein de personnes de la région de Charlevoix;
- Favoriser l'embauche à temps plein de personnes sans emploi, avec un emploi précaire ou faiblement scolarisées;
- Faire le suivi d'indicateurs de tourisme durable qui permettent de déterminer si la situation globale s'améliore ou se détériore en fonction de l'intensité et de la qualité des activités touristiques;
- Augmenter le nombre et la diversité de logements abordables et de moyenne gamme;
- Offrir des tarifs préférentiels pour les activités et le transport collectif pour la population de Charlevoix.

Le tableau 4.1 présente une synthèse des recommandations formulées pour minimiser les impacts négatifs et, à l'inverse, maximiser les impacts positifs.

Tableau 4.1: Synthèse des recommandations

Recommendations	Acteurs potentiels pour le suivi
<p>A. Faire le suivi d'indicateurs de tourisme durable afin de surveiller la situation et de pouvoir agir en temps opportun s'ils ne sont pas favorables.</p>	Chantier emploi DSI, Groupe Le Massif, entreprises touristiques du territoire, ministère du Tourisme, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, ministère de l'Environnement et de la Lutte aux changements climatiques
<p>B. Favoriser l'embauche à temps plein de personnes sans emploi, avec un emploi précaire ou faiblement scolarisées, et offrir un guichet d'emploi favorisant l'arrimage sur le marché du travail et la transition.</p>	Chantier emploi du DSI, Municipalités locales, Groupe Le Massif, entreprises sur le territoire, syndicats
<p>C. Assurer une meilleure redistribution de la richesse et un développement des compétences correspondant aux besoins régionaux et aux secteurs émergents en assurant un échange continu d'informations entre les divers membres de la communauté.</p>	DSI de Charlevoix, PRSF et autres municipalités locales, MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est, Groupe Le Massif et autres entreprises touristiques
<p>D. Augmenter le nombre de logements abordables et de moyenne gamme, à PRSF, dans les MRC et au sein du projet.</p>	Petite-Rivière-Saint-François, MRC de Charlevoix, MRC de Charlevoix-EST, Groupe Le Massif, municipalités locales, chantier habitation du DSI
<p>E. Mettre sur pied un comité qui administre l'ensemble des composantes et des mesures liées aux logements sur le territoire en évaluant les indicateurs principaux liés au logement sur une base annuelle et en optimisant l'accès aux ressources disponibles.</p>	Municipalités locales, MRC, chantier habitation du DSI, promoteurs immobiliers
<p>F. Disposer des arrêts d'autobus ou d'autres formes de transport collectif (ex. : taxibus, taxi à la demande) de façon à ce que 50 % des résidences et des principaux générateurs de déplacements de chaque municipalité soient minimalement à moins de 500 mètres d'un arrêt à pied.</p>	Chantier transport du DSI, municipalités locales, Corporation en mobilité collective de Charlevoix
<p>G. Ajout d'un trottoir tout le long du côté sud de la Rue principale et assurer la qualité de ceux existants.</p>	Municipalité de PRSF
<p>H. Établir une tarification sociale touchant les aînés et les personnes à faible revenu avec la possibilité d'un abonnement mensuel ou annuel payable périodiquement.</p>	Corporation en mobilité collective de Charlevoix, MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est, chantier transport du DSI, municipalités locales
<p>I. Mettre en place un comité sur la sécurité routière dans Charlevoix qui devra, notamment, travailler à la mise en œuvre des recommandations du présent rapport et de l'étude de circulation produite par CIMA+.</p>	Chantier transport du DSI, municipalités locales, ministère des Transports du Québec
<p>J. Offrir un tarif préférentiel aux habitants de PRSF pour les activités du GLM.</p>	Groupe Le Massif, Municipalités locales, MRC de Charlevoix et de Charlevoix-Est, Organismes de promotion de l'activité physique chez les jeunes
<p>K. Intégrer au cursus scolaire, un cours sur la découverte des sentiers de la région, le proposer comme activité parascolaire, l'ajouter à l'offre d'activités de la PRSF et inviter les parents à y participer.</p>	Groupe Le Massif, Tourisme Charlevoix, écoles, Commission scolaire de Charlevoix, DSI Charlevoix, Corporation de mobilité collective de Charlevoix (pour les déplacements), municipalités locales, MRC de Charlevoix
<p>L. Soutenir et renforcer le projet Circuit AlimenTerre Charlevoix, porté par le chantier SA du DSI, qui développe le maillage entre banques alimentaires, les maraîchers, les épiciers et les restaurateurs.</p>	Chantier sécurité alimentaire du DSI, agriculteurs et producteurs locaux, auberges, restaurateurs, Groupe Le Massif
<p>M. Élaborer un partenariat entre les banques alimentaires, les maraîchers, les restaurateurs et l'application FOODHero ou mettre en place un service similaire auquel s'ajouteraient un service de livraison.</p>	FOODHero, supermarchés, Chantier sécurité alimentaire du DSI, agriculteurs et producteurs locaux, auberges, restaurateurs
<p>N. Fédérer les groupes d'achats ou des coopératives d'achat pour les aliments sains.</p>	Supermarchés, producteurs locaux, chantier sécurité alimentaire du DSI, citoyens
<p>O. Renforcer l'offre d'ateliers culinaires par les maisons des jeunes, afin de l'intégrer au cursus scolaire à partir des aliments des potagers partagés des municipalités, des écoles, du GLM et des produits comestibles de la forêt boréale.</p>	Écoles, Maisons des jeunes de Charlevoix qui offrent des ateliers culinaires, les municipalités, Groupe Le Massif, Corporation de mobilité collective de Charlevoix (pour les déplacements)

Source: Développement Santé, 2020: 55-56

Entre 2018 et juin 2021, le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) émet quatre (4) avis de non-conformité au Massif S.E.C. et quatre (4) au Complexe Hôtelier Massif

de Charlevoix S.E.C. (MELCC, 2021). Les huit (8) avis concernent des manquements en lien avec la Loi sur la qualité de l'environnement (MELCC, 2021). Également, le MELCC impose « deux sanctions administratives pécuniaires, soit une au Massif S.E.C., d'un montant de 5 000 \$, pour avoir procédé à des travaux sans l'autorisation du ministère, et une au Complexe Hôtelier Massif de Charlevoix S.E.C., d'un montant de 2 500 \$, pour ne pas avoir respecté les exigences de son autorisation, en omettant de maintenir en place de façon efficace des mesures de mitigation et en évitant la mobilisation des sédiments par l'eau de ruissellement », souligne le MELCC (2021) dans un communiqué de presse. En juin 2021, le MELCC (2021) émet une ordonnance envers les sociétés Le Massif S.E.C. et Complexe Hôtelier Massif de Charlevoix S.E.C. et leur demande de prendre des mesures pour « cesser les émissions de contaminants dans l'environnement et pour qu'il y ait remise en état des lots touchés ».

En mars 2021, Le Massif de Charlevoix annonce une hausse de ses tarifs lors de la prévente des abonnements de la saison de ski 2021-2022 (Chapsal, 2021 ; Genois Gagnon et Racine, 2021). Des clients expriment leur mécontentement sur la page Facebook du Massif (Chapsal, 2021 ; Le Massif de Charlevoix, 2021). Par exemple, pour les personnes entre 18 et 25 ans, les tarifs augmentent de 104 % par rapport à la saison 2020-2021 (Genois Gagnon et Racine, 2021). Selon le vice-président exécutif et directeur général du Groupe Le Massif, André Roy, cette hausse n'est pas liée à l'ouverture, prévue en décembre, du Club Med Québec Charlevoix (Chapsal, 2021 ; Genois Gagnon et Racine, 2021). Le Massif présente donc les nouveautés à venir sur sa page Facebook, notamment au niveau de ses installations, ses infrastructures d'enneigement, une nouvelle source d'approvisionnement en eau et une bonification de 50 % de la quantité de neige (Le Massif de Charlevoix, 2021). En juin 2021, Le Massif de Charlevoix débute sa première saison estivale avec le vélo de montagne comme activité phare (Martin, 2021). Le 12 novembre 2021, sous forme d'événement portes ouvertes, la population de Charlevoix est invitée à visiter gratuitement le Club Med Québec Charlevoix (moncharlevoix.net, 2021). En novembre 2021, la direction du Centre éducatif Saint-Aubin de Baie-Saint-Paul annonce la fin du programme de ski gratuit pour ses étudiants à la suite d'une décision du Massif (Kidd, 2021). Dave Kidd (2021) du média Le Charlevoisien souligne qu'une note envoyée par un délégué commercial du Massif aux personnes concernées indique : « [c]oncernant l'hiver 2021-2022, il n'y aura pas de tel programme disponible pour les écoles de Charlevoix. Il n'y aura pas non plus de billets gratuits pour les groupes scolaires cet hiver ». Le conseil des maires demande au Massif de Charlevoix de se raviser sur la gratuité scolaire et adopte une résolution à cet effet (Tremblay, 2021b). En décembre 2021, le Centre de services scolaire de Charlevoix (CSSDC) et Le Massif de Charlevoix s'entendent pour les activités scolaires de la saison hivernale 2021-2022 (Le Massif de Charlevoix et CSSDC, 2021). Les élèves de l'école primaire de Saint-François de PRSF continuent de profiter de la gratuité lors des sorties scolaires en hiver (Le Massif de Charlevoix et CSSDC, 2021). En ce qui concerne le Centre

éducatif Saint-Aubin, « [...] Le Massif s'est engagé à soutenir financièrement plusieurs activités destinées notamment aux élèves de l'unité de rattrapage ainsi qu'à ceux de l'option plein air, en plus d'offrir une tarification réduite pour les autres activités scolaires hivernales », souligne le communiqué de presse conjoint du CSSDC et du Massif de Charlevoix (2021).

Le 29 novembre 2021, des dirigeants du Club Med et du Groupe Le Massif inaugurent le Club Med Québec Charlevoix en présence, notamment, de journalistes provenant du Québec, du Canada, d'Europe, des États-Unis, du Brésil ainsi que du premier ministre du Québec, François Legault, de la ministre du Tourisme du Québec, Caroline Proulx, du maire de PRSF, Jean-Guy Bouchard et de l'ancien maire de PRSF, Gérald Maltais (Plante, 2021 ; Daraize, 2021). LemayMichaud (2021), la firme responsable de la conception de l'architecture et du design intérieur du Club Med Québec Charlevoix décrit ainsi le complexe hôtelier :

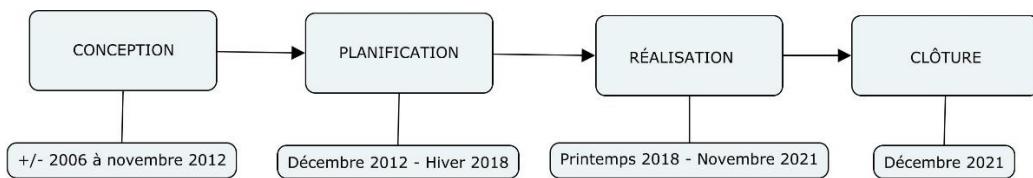
Outre un hôtel de 302 chambres se déclinant en trois catégories et en plusieurs types (famille, occupation double et adapté) dont 25 suites, le projet inclut également un centre de massothérapie, 5 restaurants, une piscine intérieure, un gym et salle de yoga, un salon d'esthétique et coiffure, une garderie pouvant accueillir des enfants de 3 mois à 14 ans, un ski room, un espace G.O (cafétéria et espace de vie), deux boutiques, une salle de spectacle polyvalente, un bar, un cellier et un centre des congrès de trois grandes salles.

À environ une semaine de l'ouverture officielle du Club Med Québec Charlevoix, 41 postes demeurent vacants, soit presque 12 % des 350 emplois prévus (Duval, 2021). Le Club Med Québec Charlevoix ouvre finalement ses portes le 3 décembre 2021 (Le Massif de Charlevoix, 2023).

En résumé, les dates clés du cycle de vie du projet du Club Med Québec Charlevoix sont illustrées dans la figure 4.1. En l'absence de données publiques sur la durée des phases du projet, incluant les dates de début et de fin de chacune des étapes, la figure se veut une proposition linéaire du cycle de vie du projet pour chaque phase.

Cette proposition se base sur la chronologie des événements à partir de la couverture de presse. Donc, la figure ne tient pas compte des possibilités que les phases du projet se chevauchent.

Figure 4.1: Dates clés du cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix



Source: Conception de l'auteure, 2024

Aux fins de cette recherche, la période de conception débute autour de 2006 lorsque Daniel Gauthier souhaite investir de l'argent public dans le projet Territoire le Massif, un an après avoir présenté son projet. Cette phase se termine en novembre 2012 lors de la signature de la lettre d'intérêt entre Groupe Le Massif et Club Med. Cette étape inclut donc les consultations publiques de 2011 et de début 2012 qui avaient pour but la modification du schéma d'aménagement afin de favoriser le projet de développement immobilier du Groupe Le Massif (Radio-Canada, 2011a ; Le Charlevoisien, 2012a). En 2012, selon un communiqué de presse de Groupe Le Massif (2012) « [u]ne lettre d'expression d'intérêt mutuel a été signée entre le Club Med et Groupe Le Massif signifiant leur volonté commune à conclure une entente de partenariat portant sur l'opération conjointe d'un Club Med situé à la Montagne du Massif à Petite-Rivière-Saint-François ». Par la suite, cette étude considère que la phase de planification s'enclenche. En 2014, une nouvelle consultation publique se déroule pour modifier le schéma d'aménagement en prévision de l'arrivée du Club Med (Le Charlevoisien, 2014). En 2015, le projet Club Med est abandonné en raison de l'absence d'entente sur le partage des risques financiers (Radio-Canada, 2015). Les discussions sur le projet Club Med sont finalement relancées en 2016 (Fortin, 2016) et l'arrivée du Club Med est confirmée en 2017 (D'Amboise, 2017). La phase de réalisation du projet prend son envol au printemps 2018 avec les travaux de nivellement de terrain et d'aménagement des pistes (CIMT-CHAU, 2018). En mars 2019, la période de construction du Club Med Québec Charlevoix débute (Tremblay, 2019c). En décembre 2021, le projet entre dans sa phase de clôture après l'inauguration du Club Med Québec Charlevoix. Dans le cadre de cette étude, le projet se termine à la fin décembre 2021.

4.2 La conclusion

En résumé, ce chapitre permet de fournir un historique des relations entre le Massif et certaines parties prenantes à travers le temps, durant le projet du Club Med Québec Charlevoix, en amont de ce projet et

aussi en parallèle. Ce portrait a aussi comme objectif de faciliter la compréhension des données qui font parfois référence aux enjeux vécus à travers des situations inhérentes ou non au projet du Club Med Québec Charlevoix. Le prochain chapitre présente les résultats et offre une analyse des facteurs d'acceptabilité sociale en fonction du modèle de Thomson et Boutilier (2011a). Ce chapitre se concentre sur l'un des deux modèles de référence de cette présente recherche.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE — ACCEPTABILITÉ SOCIALE

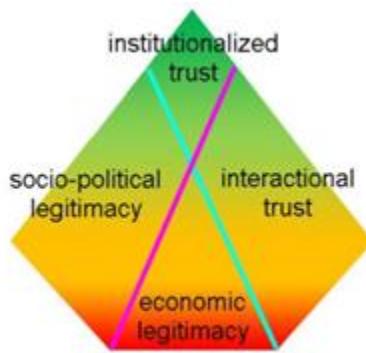
La première partie de ce chapitre dresse un portrait des données recueillies pour chacun des quatre (4) facteurs du modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a). De plus, après la présentation des thématiques de chacun des facteurs analysés, un recensement des occurrences provenant des données médiatiques et d'actualité est réalisé en fonction de chacune des étapes du projet. La deuxième partie de ce chapitre porte sur l'analyse des résultats en fonction du modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a).

5.1 Les facteurs d'acceptabilité sociale

Cette section porte sur la présentation et l'analyse des données pour chacun des quatre (4) facteurs ou catégories conceptuelles d'acceptabilité sociale, soit la légitimité économique, la légitimité sociopolitique, la confiance interactionnelle et la confiance institutionnelle.

Chaque facteur est représenté par un arbre thématique résultant de l'analyse des données avec le logiciel NVivo. Par la suite, les thèmes centraux reliés à la catégorie conceptuelle sont décortiqués avec des verbatims et/ou citations à l'appui qui décrivent la perception de parties prenantes. Subséquemment, la présentation des résultats de chaque facteur inclut aussi l'identification du nombre de sources médiatiques et d'actualités sur un thème récurrent en fonction de la phase du projet. Finalement, après la présentation des quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale, une section est dédiée à l'analyse des résultats en tenant compte du modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a). Afin de représenter à nouveau les quatre (4) facteurs, le modèle modifié en pointe de flèche de Thomson et Boutilier (2011a: 5) sur l'acceptabilité sociale est représenté à la figure 5.1.

Figure 5.1: Niveaux d'acceptabilité sociale —
Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

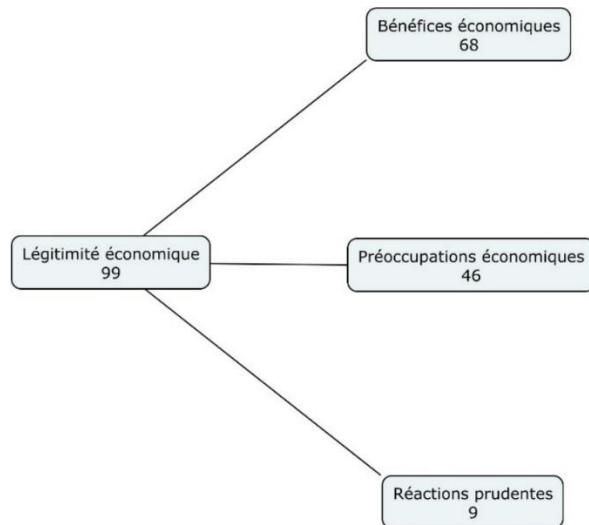
Le premier facteur d'acceptabilité sociale présenté et discuté est celui de la légitimité économique puisqu'il représente le niveau à la base du modèle.

5.1.1 La légitimité économique

La question de l'entretien portant sur la légitimité économique s'inspire de la description de ce facteur d'acceptabilité sociale par Thomson et Boutilier (2011a) et consiste à demander aux personnes participantes si le projet du Club Med Québec Charlevoix, plus précisément son projet de construction, présente des bénéfices. Lors des entretiens, si les personnes candidates ne répondent pas en termes de bénéfices économiques, une sous-question sur cet aspect leur est posée.

La figure 5.2 montre l'arbre thématique de la légitimité économique en fonction de la récurrence des thèmes.

Figure 5.2: Récurrence de la catégorie conceptuelle légitimité économique et des thèmes centraux



Source: Conception de l'auteure, 2024

Chaque thème central sera expliqué en détail. Ainsi, le premier thème central dont il sera question est celui des bénéfices économiques.

5.1.1.1 Les bénéfices économiques

Dans cette recherche, et comme présenté dans la figure 5.2, les deux thèmes centraux prédominants sont les bénéfices et les préoccupations économiques. Une plus grande récurrence des sources met l'accent sur les bénéfices économiques avec 68. Les bénéfices économiques représentent, notamment, la création d'emplois ainsi que les partenariats avec les entreprises régionales et les organisations publiques.

La personne participante P2 fait part des bénéfices économiques du projet de construction du Club Med Québec Charlevoix pour des travailleurs et entreprises de la région:

Ils (Club Med Québec Charlevoix) ont fait appel à quelques entreprises de construction de la région, comme les bétonnières. Leurs architectes ont aussi sollicité des artisans de Charlevoix pour créer certains éléments de décor. Ils ont donc voulu intégrer une couleur charlevoisienne, et c'est très bien réussi. On peut donc considérer que oui, il y [a] eu des retombées économiques pendant la construction. (P2, communication personnelle, 2022)

Un autre bénéfice économique est celui des investissements dans la communauté. La personne participante P1 (communication personnelle, 2022) mentionne que « [ç]a a quand même donné une usine de traitement des eaux qui sert aussi la population ». Donc, cette personne participante relève les bénéfices liés aux infrastructures publiques.

De plus, l'arrivée d'une nouvelle clientèle avec l'avènement du Club Med Québec Charlevoix indique un autre bénéfice économique. La nouvelle clientèle rejointe par le Club Med Québec Charlevoix est soulignée par la personne participante P3 :

Ce n'est pas nécessairement la même clientèle que les gens qui vont en gîte ou qui vont aller dans un petit hôtel de Baie-Saint-Paul, des Éboulements ou de L'Isle-aux-Coudres, etc. Cette clientèle du Club Med est une clientèle qui apporte vraiment une plus-value à la région. C'est une nouvelle clientèle. Ils ont leur bassin de clients à travers le monde. Donc, ça, c'est un plus. (P3, communication personnelle, 2022)

Cette personne participante pointe les bénéfices économiques à diversifier la clientèle touristique de la région. Finalement, la visibilité internationale représente un autre bénéfice économique. La personne participante P6 (communication personnelle, 2022) souligne qu'elle a « [...] l'impression que ça nous a mis sur la carte ». La personne participante P3 présente une position similaire :

Par exemple, si on parle de Québec avec le Château Frontenac, à La Malbaie il y a le Manoir Richelieu, et entre les deux, d'avoir le Club Med, on vient positionner notre région comme une région d'accueil touristique avec de grands joueurs comme ceux-là. (P3, communication personnelle, 2022)

Ainsi, parmi les bénéfices mentionnés, le positionnement de la région de Charlevoix en termes de visibilité est également un facteur prépondérant. Le deuxième thème central qui suit est celui des préoccupations économiques.

5.1.1.2 Les préoccupations économiques

Les préoccupations économiques avec 46 sources représentent l'un des thèmes centraux de la légitimité économique. L'investissement d'argent public représente d'ailleurs une préoccupation économique. En 2017, dans un article de Gilles Fiset (2017a) du journal Le Charlevoisien, Thérèse Lamy, conseillère à la ville de Baie-Saint-Paul, partage ses préoccupations. Ainsi, lors de la séance publique du conseil de ville,

Madame (M^{me}) Lamy commente l'utilisation de fonds publics pour financer le projet du Club Med Québec Charlevoix :

J'estime que Groupe Le Massif a déjà eu un support important du gouvernement depuis le début du projet, plus de 65 millions. J'estime qu'à ce moment-ci, je ne suis pas d'accord pour que les gouvernements financent un projet hôtelier. Le Club Med appartient à un milliardaire chinois, donc ils ne sont pas pauvres. Pourquoi ils ne se financent pas au privé ? (Fiset, 2017a)

Aussi, en 2020, dans un article de Lisianne Tremblay (2020) du journal Le Charlevoisien, François Lessard lance une pétition pour demander l'arrêt des investissements publics :

Les signataires demandent aux gouvernements fédéral et provincial de ne plus accorder, le cas échéant, de concessions financières à Groupe le Massif et son Club Med du géant chinois Fosun. Nous réclamons de plus des gouvernements un état de la situation sur toutes les sommes publiques dirigées vers Groupe le Massif depuis les 15 dernières années. (Tremblay, 2020)

L'objectif de la pétition fixé à 500 signatures est alors déjà atteint (Tremblay, 2020). Par conséquent, l'investissement d'argent public dans le projet du Club Med Québec Charlevoix suscite des interventions concrètes de parties prenantes préoccupées par le coût public du projet.

Ainsi, l'investissement d'argent public fait partie des préoccupations de certaines parties prenantes. Le dernier thème central de la légitimité économique présenté dans la prochaine section est celui des réactions prudentes.

5.1.1.3 Les réactions prudentes

Le troisième thème central, celui des réactions prudentes, est représenté dans neuf (9) sources. L'une des réactions prudentes est l'absence de chiffres et de statistiques. La personne participante P4 (communication personnelle, 2022) mentionne : « [o]n n'est pas au fait de leur budget. On ne siège pas sur le conseil d'administration du Club Med ». Concernant toujours la question sur la présence de bénéfices, la personne participante P1 (communication personnelle, 2022) indique : « [j]l'espère que ça en apporte, mais je n'ai pas de chiffres pour appuyer ça. [...] Je n'ai pas documenté ». P1 explique : « C'est trop jeune encore » (P1, communication personnelle, 2022). En raison du récent début des opérations du Club Med Québec Charlevoix et de l'absence de données, les réactions sont prudentes quant à la présence ou non de bénéfices économiques.

Une deuxième réaction prudente concerne l'impact du projet sur le milieu d'affaires. À ce sujet, la personne participante P2 souligne :

[...], il y a eu des retombées économiques pendant la construction. Depuis l'ouverture, ils s'approvisionnent localement pour quelques rares produits, comme, par exemple, le pain de la boulangerie À chacun son pain. Mais en général, on ne sent pas ce désir de faire des affaires avec la communauté régionale. (P2, communication personnelle, 2022)

De plus, concernant le partenariat avec le Club Med Québec Charlevoix, P2 ajoute:

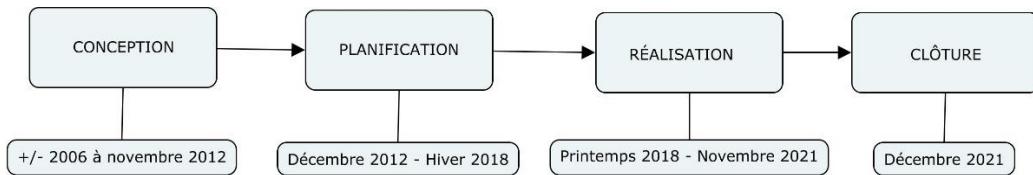
Dans 10 ans, je ne crois pas qu'aucun entrepreneur charlevoisien pourra conclure que le Club Med a contribué majoritairement au succès de son entreprise. Pour le Club Med, l'achat régional n'est que très marginal, tant au niveau des produits que des services. (P2, communication personnelle, 2022)

Ainsi, les répercussions économiques du projet Club Med Québec Charlevoix sur le milieu d'affaires local et régional suscitent certaines réactions prudentes. La prochaine section présente la récurrence des thèmes centraux de la légitimité économique au cours des différentes phases du projet du Club Med Québec Charlevoix.

5.1.1.4 La légitimité économique dans le cycle de vie du projet

Pour identifier la récurrence des thématiques autour de la catégorie conceptuelle de la légitimité économique à différentes étapes du cycle de vie du projet, cette recherche considère les années de publication provenant de sites Internet sur des événements d'actualité et des médias de la presse écrite numérique utilisés dans cette recherche. Cela inclut les articles de presse, communiqués de presse, lettres d'opinion et chroniques. Même si les questions dans les entretiens semi-dirigés portant sur l'acceptabilité sociale avaient comme objectif de tenir compte de l'étape du cycle de vie du projet, la durée du projet et l'identification des perceptions à chacune des phases du projet pouvaient représenter un certain défi. Ainsi, cette section d'analyse se concentre uniquement sur les données secondaires. Le nombre de sources récurrentes dans les thèmes centraux et la date de publication de la source médiatique et d'actualité servent à identifier la phase du cycle de vie du projet dont il est question. La figure 5.3 illustre à nouveau une proposition du cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix de façon linéaire.

Figure 5.3: Dates clés du cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix



Source: Conception de l'auteure, 2024

De plus, le tableau 5.1 présente le nombre de sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la légitimité économique répertoriées selon l'étape du projet.

Tableau 5.1: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la légitimité économique selon la phase du cycle de vie du projet

Phases du projet	Bénéfices économiques	Préoccupations économiques	Réactions prudentes	Total
Conception	1	9	1	11
Planification	24	15	1	40
Réalisation	37	21	1	59
Clôture	0	0	2	2
Total	62	45	5	112

Source: Conception de l'auteure, 2024

La récurrence des thèmes centraux bénéfices économiques et préoccupations économiques se retrouve principalement dans la phase de réalisation du projet, suivie par l'étape de planification. Le thème des réactions prudentes est peu récurrent dans les sources médiatiques et d'actualité. Les périodes de réalisation et de planification du projet Club Med Québec Charlevoix sont celles où la presse et l'actualité ont davantage relevé les bénéfices économiques et les préoccupations économiques. La création d'emploi, les partenariats avec les entreprises régionales et les organisations publiques, les investissements dans la communauté, l'attraction d'une nouvelle clientèle touristique sur quatre (4) saisons et l'impact économique de la visibilité internationale de Club Med font partie des bénéfices relevés. Au niveau des préoccupations économiques, les questionnements de parties prenantes portent principalement, dans les phases de réalisation et de planification, sur les problèmes de recrutement, d'investissement d'argent public et du projet de développement d'un Club Med.

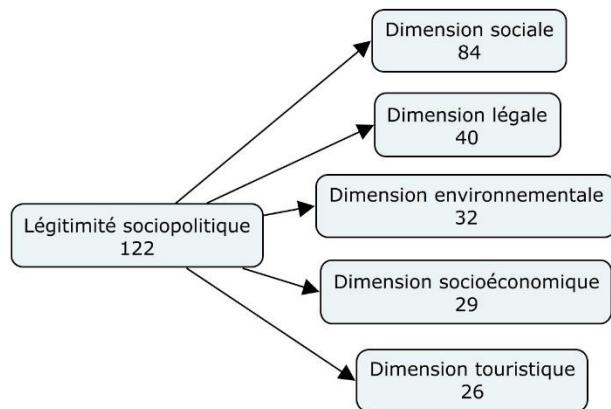
En résumé, pour les deux thèmes principaux, les bénéfices et les préoccupations économiques, les étapes de réalisation du projet et, par la suite, de planification, sont celles où le nombre de sources médiatiques et d'actualité est le plus récurrent en fonction des thématiques. Également, dans la phase de conception du projet, les préoccupations économiques sont davantage récurrentes dans les publications médiatiques et d'actualité que les bénéfices. La prochaine section présente les résultats d'un deuxième facteur d'acceptabilité sociale, selon le modèle de Thomson et Boutilier (2011a), la légitimité sociopolitique.

5.1.2 La légitimité sociopolitique

La question de l'entretien semi-dirigé portant sur la légitimité sociopolitique consiste à demander aux candidats si le projet de Club Med contribue au bien-être de la région, respecte le mode de vie local, répond aux attentes quant à son rôle dans la société et agit de façon équitable envers les différentes parties impliquées. Et puis, les personnes participantes devaient expliquer leur réponse.

La figure 5.4 montre l'arbre thématique de la légitimité sociopolitique avec ses thèmes centraux. Chaque thématique centrale sera présentée et expliquée en fonction des contributions et des préoccupations reliées à ce thème.

Figure 5.4: Récurrence de la catégorie conceptuelle légitimité sociopolitique et des thèmes centraux



Source: Conception de l'auteure, 2024

5.1.2.1 La dimension sociale

Le thème central prédominant de ce facteur d'acceptabilité sociale, tel que présenté dans la figure 5.4, est la dimension sociale de la légitimité sociopolitique dans 84 sources. La dimension sociale présente davantage de récurrences au niveau des préoccupations sociales que des contributions.

D'ailleurs, la préoccupation sociale la plus récurrente fait référence aux questionnements de parties prenantes par rapport aux décisions du Groupe Le Massif de favoriser l'intérêt du milieu dans le cadre du projet Club Med Québec Charlevoix et par rapport à d'autres projets. Ces questionnements portent, entre autres, sur l'abandon de l'appellation PRSF pour celle du Massif de Charlevoix (Le Charlevoisien, 2009), les possibles impacts de la construction d'un atelier ferroviaire à proximité d'un quartier résidentiel de Baie-Saint-Paul (Le Charlevoisien, 2012b ; Radio-Canada, 2012a), l'iniquité dans la vente de résidences dans la forêt du Massif sur des terres publiques (Le Charlevoisien, 2012b), les effets de la fermeture temporaire du chalet de la base (Le Charlevoisien, 2013), l'arrivée d'un Club Med (Radio-Canada, 2014a), l'étude tardive sur la circulation (Tremblay, 2018h), l'aspect esthétique du complexe hôtelier Club Med Québec Charlevoix (Béland, 2019), la construction d'un stationnement situé au cœur du Plateau (Tremblay, 2019f), la hausse des tarifs des abonnements au Massif de Charlevoix (Chapsal, 2021), la fin du programme de gratuité scolaire (Kidd, 2021) et la non-perception de la taxe sur l'hébergement (Côté-Paulette, 2021). Certaines décisions du Groupe Le Massif suscitent des préoccupations et des questionnements auprès de parties prenantes.

Concernant la taxe d'hébergement, Club Med Québec Charlevoix se classe comme centre de vacances (Côté-Paulette, 2021). Cette catégorie d'hébergement n'a pas à percevoir la taxe de 3,5 % la nuitée (Côté-Paulette, 2021). Le directeur général de Tourisme Charlevoix, soit l'association touristique régionale (ATR) de Charlevoix, Mitchell Dion mentionne dans un article de Colin Côté-Paulette de Radio-Canada (2021), « [I]l y a un problème, c'est que le Club Med s'est classifié comme centre de vacances ». Comme cette taxe est redistribuée aux associations touristiques, les membres de Tourisme Charlevoix souhaitent que le nouveau complexe hôtelier contribue et fasse sa part (Côté-Paulette, 2021). Dans le même article, Mitchell Dion ajoute qu' « [i]l y a une notion d'équité envers les établissements d'hébergement » (Côté-Paulette, 2021).

Autre exemple, en 2019, le futur stationnement prévu près du Domaine à Liguori sème l'inquiétude auprès de citoyens (Tremblay, 2019e). Selon des articles de Lisianne Tremblay (2019f, 2019h) du journal Le

Charlevoisien, les raisons soulevées par des citoyens sont d'ordre historique, économique, environnemental :

Des écrans végétaux de 15 mètres sont prévus et pour nous c'est un minimum, a soutenu Guillaume Néron de la Coopérative de l'Affluent. Le stationnement dénaturait complètement les lieux. (Tremblay, 2019f)

Ils n'ont rien contre le développement du Groupe le Massif, mais soulignent que ce projet de stationnement situé au cœur du Plateau doit être réévalué pour des motifs environnementaux, historiques, culturels, de développement local et pour l'obtention de l'acceptation sociale. Il faut repenser cette infime partie du projet de développement du Massif. (Tremblay, 2019h)

Une autre source de préoccupation sociale est le changement de direction ou de vision du projet initial de Groupe Le Massif. En 2007, Philippe Mercure (2007) de La Presse souligne que « Daniel Gauthier avait énoncé six conditions pour investir son argent et ses énergies dans son projet. C'était en janvier 2005 ». Pour favoriser l'adhésion de la communauté au projet de Territoire Le Massif, Daniel Gauthier a réuni différents intervenants à l'automne 2003 pour connaître le développement qu'ils souhaitaient ou non à la station de ski (Mercure, 2007). À ce sujet, Daniel Gauthier, indique:

Tremblant, entre autres, est sorti [...]. Les gens ont dit : on ne veut pas une grosse affaire, on veut quelque chose qui tienne compte des sensibilités de la région. (Mercure, 2007)

En 2011, dans l'objectif de réaliser son projet récrétouristique, Groupe Le Massif demande l'amendement du schéma d'aménagement pour un développement immobilier résidentiel et commercial (Radio-Canada, 2011a). Ce sujet fait l'objet de consultations publiques dans la région de Charlevoix (Radio-Canada, 2011a). En 2011, dans un article de Radio-Canada (2011a), « François Lessard, un résident de Baie-Saint-Paul, raconte que le vocabulaire qui avait été choisi il y a 5 ans par le Groupe Le Massif pour présenter le projet était très séducteur » :

À l'époque, on parlait de maisons arbre, de maisons vent, de maisons marée. Donc, des unités d'hébergement plutôt ludiques ». (Radio-Canada, 2011a)

Dans un article de Marin Jolicoeur (2011) du journal Les Affaires, Sylvie Faira, une citoyenne du milieu et membre du Comité de planification stratégique de PRSF, commente aussi le projet de Daniel Gauthier :

C'est à se demander si le beau projet de développement durable de Daniel Gauthier a pris le bord, [...] Pourquoi le Massif demande de tels changements ? Nous demeurons dans le noir quant à ses intentions. Tout nous vient au compte-goutte. En l'absence de réponses, on comprend que plusieurs s'inquiètent de voir naître ici un deuxième *Tremblant*.

Par rapport aux contributions sociales, l'une d'entre elles réfère à Groupe Le Massif et à Club Med, soucieux de l'implication de et dans la communauté. Dans un article de Gabriel Béland (2019) de *La Presse*, Xavier Mufraggi, président-directeur général de Club Med Amérique du Nord et Caraïbes indique :

On a rencontré les élus locaux, les députés provinciaux, fédéraux... On avait des équipes sur le terrain. Ça nous a beaucoup rassurés sur l'accueil des gens par rapport à notre projet. Tout le monde comprend l'intérêt économique. Club Med, lorsqu'on regarde les projets qu'on a pu faire, ils ne sont pas de très haute capacité. On a toujours été très soucieux de l'impact local. Certains de nos interlocuteurs politiques et régionaux dans Charlevoix ont même joint des élus dans des endroits du monde où il y a d'autres de nos projets pour voir l'impact que Club Med avait eu sur place.

Autre exemple, en 2018, à la suite de rencontres thématiques et en amont de rencontres citoyennes, Frédéric Sujobert, vice-président des opérations de Groupe Le Massif et directeur général du Massif de Charlevoix, indique dans un article de Lisianne Tremblay (2018e) du journal *Le Charlevoisien* :

Nous allons mettre en place une série de mécanismes pour informer davantage la communauté de façon régulière. (Tremblay, 2018e)

En résumé, le thème central portant sur la dimension sociale du facteur de légitimité sociopolitique prédomine avec les thématiques de préoccupations sociales identifiées de façon davantage récurrente par rapport aux contributions sociales. Le prochain thème central est celui de la dimension légale.

5.1.2.2 La dimension légale

Le thème central de la dimension légale, récurrent dans 40 sources, est également divisé en préoccupations et en contributions légales. Les préoccupations sont davantage récurrentes que les contributions légales. D'ailleurs, les lois, permis et règlements représentent une préoccupation légale. Ainsi, l'arrivée du Club Med amène la modification d'un règlement de zonage qui permet alors de déboiser un secteur d'érablières:

Également, les érablières du secteur du Piémont bénéficient pourtant d'une certaine protection, à Petite-Rivière-Saint-François. Jusqu'à tout récemment, le règlement municipal ne permettait qu'un maximum de 25 % de déboisement dans quatre zones identifiées comme des érablières. Or, pour faire place au projet de Club Med, le règlement de zonage a été modifié au mois d'août. (Duval, 2018b)

Dans ce même article d'Alexandre Duval (2018b) de Radio-Canada, le maire de PRSF, Gérald Maltais, souligne à ce sujet qu' « [o]n est très conscient des inquiétudes de la population ». Un autre exemple de préoccupation légale est en lien avec la Loi sur la qualité de l'environnement. En 2021, le MELCC publie un communiqué de presse dans lequel il est indiqué :

Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (MELCC) annonce qu'il a pris une ordonnance à l'égard, notamment, des sociétés Le Massif S.E.C. et Complexe Hôtelier Massif de Charlevoix S.E.C., en vertu de l'article 114 de la Loi sur la qualité de l'environnement. Cette ordonnance fait suite à l'avis préalable signifié les 21 et 27 avril 2021. Dans le cadre des interventions réalisées par le Ministère depuis 2018, divers manquements ont été constatés de la part de ces deux sociétés. En résumé, elles ont émis des sédiments dans l'environnement dans le cadre de travaux d'élargissement et de construction du domaine skiable, d'aménagement de cours d'eau et de construction d'un complexe hôtelier, contrevenant ainsi aux autorisations ministérielles obtenues et aux articles 20 et 123.1 de la Loi sur la qualité de l'environnement. (MELCC, 2021)

Aussi, en lien avec des manquements concernant La Loi sur la qualité de l'environnement, la personne participante P1 indique :

Là, on a vu qu'ils n'étaient pas intéressés tellement au développement de la communauté quand ils faisaient les dégâts. Les amendes qu'ils ont eues du ministère de l'Environnement c'est parce qu'ils se sacrifient bien des règlements. Là, ce n'était pas une façon équitable d'agir, en tout cas, dans le développement et dans la construction. [...] Ils ont essayé de faire des tours de passe-passe pis ils se sont fait prendre à plusieurs reprises. (P1, communication personnelle, 2022)

Concernant les contributions légales, le respect et l'utilisation de procédés légaux sont soulignés. « [...] le règlement municipal ne permettait qu'un maximum de 25 % de déboisement dans quatre zones identifiées comme des érablières », souligne Alexandre Duval (2018b) de Radio-Canada. Avec l'arrivée du Club Med, un règlement du zonage est modifié (Duval, 2018b). Alors que le pourcentage de coupe demeure le même, les superficies d'érablières inventoriées augmentent, incluant sur le terrain du futur Club Med Québec Charlevoix (Duval, 2018b). Donc, avec la modification du règlement, il est possible de couper plus d'arbres (Duval, 2018b). Alexandre Duval (2018b) souligne:

Le règlement municipal de Petite-Rivière-Saint-François qui autorise les coupes est désormais en vigueur. La semaine dernière, il a été jugé conforme au schéma d'aménagement de la MRC de Charlevoix.

Finalement, le thème central de la dimension légale engendre des préoccupations auprès de certaines parties prenantes en raison d'enjeux liés, entre autres, aux modifications de règlements, aux manquements à la Loi sur la qualité de l'environnement et à l'émission de permis de déboisement. De plus, en termes de contribution, certaines parties prenantes soulignent le respect de la loi et des procédures pour soutenir la réalisation du projet. La prochaine section porte sur la dimension environnementale.

5.1.2.3 La dimension environnementale

Le thème central de la dimension environnementale, récurrent dans 32 sources, est également divisé en fonction des préoccupations et des contributions environnementales. Les préoccupations sont davantage récurrentes que les contributions. Au niveau des préoccupations, les impacts négatifs environnementaux sont, notamment, le déboisement, les perturbations de la montagne et les impacts sur le paysage.

Ainsi, un groupe privé dénommé « Charlevoix, mieux sans Club Med » voit le jour sur Facebook (Tremblay, 2018a). Dans un article du journal Le Charlevoisien, Lisianne Tremblay (2018a) indique que le groupe « [...] a rejoint à ce jour 236 membres ». Dans cet article, Lisianne Tremblay (2018a) cite Véronique Tanguay, l'une des membres du groupe :

C'est une initiative pour lancer la réflexion et conscientiser la population. Le groupe a pris de l'ampleur rapidement et a fait parler de lui parce que plusieurs personnes ont des doutes et des questions sur le plan social et en ce qui concerne l'environnement par rapport aux développements qui ont lieu en ce moment au Massif de Charlevoix et dans la région aussi.

Le lieu du futur stationnement de 150 places du Club Med Québec Charlevoix soulève également des préoccupations d'ordre environnemental. Gilles Fiset (2019) du journal Le Charlevoisien souligne :

L'emplacement du stationnement de 150 places qui ne faisait pas l'affaire des résidents est situé au pied de la montagne connexe au Domaine à Liguori, un lieu historique et de plein air opéré par la Coopérative de L'Affluent. Ce stationnement asphalté et ses luminaires dénatureraient le centre du Plateau et n'a pas l'assentiment des résidents voisins, selon le groupe des signataires du Plateau.

Ceux-ci ajoutent que l'endroit serait aussi une zone protégée réservée à certaines espèces d'oiseaux rares dans laquelle la coupe d'arbres y est interdite du 15 mai au 15 août pour la préservation de ces espèces.

Au niveau des contributions environnementales, le Massif de Charlevoix et Club Med souhaitent minimiser les impacts négatifs. Ils indiquent, dans un article de Lisianne Tremblay (2018b) du journal Le Charlevoisien:

Le règlement municipal, qui répond aux critères du schéma d'aménagement et de développement de la MRC de Charlevoix, permet jusqu'à 40 % de déboisement de la zone d'érablière. Pour le projet Club Med Québec Charlevoix, la superficie demeure inférieure à 25 % [...]

Bref, bien que les contributions pour minimiser les impacts négatifs environnementaux soient soulignées, les préoccupations environnementales sont davantage récurrentes. La prochaine section s'attarde à la dimension socioéconomique du facteur de légitimité sociopolitique.

5.1.2.4 La dimension socioéconomique

Le thème central socioéconomique, dans 29 sources, est divisé entre les contributions et les préoccupations socioéconomiques de façon égale au niveau du nombre de récurrences. Parmi les contributions, l'impact local et régional est avancé. L'un de ces impacts est le partenariat avec le milieu. À ce sujet, la personne participante P5 présente des exemples :

Les producteurs locaux qui doivent alimenter en nourriture les prestataires de services, les attraits qui bénéficient de la clientèle Club Med, le logement (travailleurs du Club Med) [...] (P5, communication, 2022)

Du côté des préoccupations socioéconomiques, les répercussions réelles et possibles sont récurrentes dans les sources. Parmi ces répercussions, la hausse des billets d'abonnement en 2021 fait des mécontents sur la page Facebook du Massif (Chapsal, 2021). Dans un article de Agnès Chapsal (2021) de Radio-Canada, Catherine Coulombe souligne sa déception à la suite de la hausse des tarifs d'abonnement qui bénéficiera davantage au touriste international :

C'est inquiétant dans un sens parce qu'il y avait beaucoup de gens qui venaient dans la région pour skier qui louaient des chalets. Je crois que ça va tuer le tourisme local au [profit] du tourisme international [...].

À ce sujet, Agnès Chapsal (2021) ajoute que le vice-président exécutif et directeur général du Groupe Le Massif, André Roy, « [...] s'est défendu de viser une clientèle plus internationale et nie le fait que l'ouverture prochaine du Club Med dans le secteur ait une influence sur les prix ».

La prochaine section s'attarde au thème central de la dimension touristique.

5.1.2.5 La dimension touristique

Le volet touristique est le cinquième thème central et est récurrent dans 26 sources. Parmi elles, une majorité de récurrences relèvent de contributions touristiques par rapport aux préoccupations. La diversité de l'offre fait partie des contributions. Avec Pierre Saint-Arnaud (2017) dans le magazine L'actualité, le président du Groupe Le Massif, Claude Choquette, aborde la diversité de l'offre touristique :

Il va y avoir beaucoup plus d'Européens l'été que l'hiver sur la montagne, explique le président. Ce sont des gens qui font beaucoup de vélo de montagne, de randonnée pédestre, et pour eux l'offre est exceptionnelle: le parc des Grands-Jardins, aller à Tadoussac voir les baleines, le parc des Hautes-Gorges-de la-Rivière-Malbaie, faire du kayak dans le fleuve Saint-Laurent.

La personne participante P2 souligne l'attractivité quatre (4) saisons du Massif avec l'arrivée du Club Med Québec Charlevoix, son achalandage touristique et les impacts positifs auprès des commerces de proximité :

Le Club Med fait parler de Charlevoix à l'étranger. En ce sens, il agit comme un produit d'appel pour la région, particulièrement en hiver, auprès de segments de marché étrangers qui n'auraient pas connu le Massif autrement. L'été, c'est un peu différent parce que la montagne doit faire connaître son offre estivale qui est encore relativement balbutiante. Dans l'ensemble, le Club Med est profitable à la région parce qu'il ne cannibalise pas les hôtels, mais assure une clientèle plus importante pour les restaurateurs, les boutiques et les galeries. (P2, communication personnelle, 2022)

Au niveau des préoccupations liées au tourisme, la plus récurrente est celle de la pression exercée sur le territoire par un trop grand nombre de touristes et le développement de l'industrie touristique. À ce sujet, la personne participante P1 indique :

Nous autres, on continue notre vie pis on est juste parfois embarrassés parce qu'il y a trop de touristes... dont ils font partie. (P1, communication personnelle, 2022)

Bref, les contributions au secteur touristique présentent davantage de récurrences que les préoccupations. La prochaine section est dédiée à déterminer la légitimité sociopolitique dans le cycle de vie du projet.

5.1.2.6 La légitimité sociopolitique dans le cycle de vie du projet

À partir des sources médiatiques et d'actualité, cette section présente la période du cycle de vie du projet à laquelle la récurrence des sources de la légitimité sociopolitique fait référence. À partir des contributions et des préoccupations pour chacun des thèmes centraux, soit les dimensions sociales, environnementales, légales, socioéconomiques et touristiques, le tableau 5.2 identifie la récurrence des sources médiatiques et d'actualité répertoriées selon la phase du cycle du projet Club Med Québec Charlevoix.

Tableau 5.2 : Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les contributions et les préoccupations sociopolitiques selon la phase du cycle de vie du projet

Phases du projet	Contributions sociopolitiques	Préoccupations sociopolitiques	Total
Conception	5	10	15
Planification	8	23	31
Réalisation	30	57	87
Clôture	0	3	3
Total	43	93	136

Source: Conception de l'auteure, 2024

Un total de 43 sources portent sur les contributions sociopolitiques alors que les préoccupations sont récurrentes dans 93 sources. La récurrence des préoccupations sociopolitiques se retrouve principalement dans les dimensions sociales, légales, environnementales alors que les contributions sociopolitiques prédominent dans la dimension touristique. L'étape de réalisation regroupe la plus grande récurrence de sources avec 87, suivie par la phase de planification avec 31. Parmi les préoccupations sociopolitiques récurrentes qui ressortent de la phase de réalisation se retrouvent, notamment, les démarches citoyennes concernant l'emplacement du futur stationnement du Club Med, le déboisement, les travaux qui contreviennent à la loi sur la qualité de l'environnement. Au niveau des contributions sociopolitiques récurrentes dans la phase de réalisation, la dimension touristique ressort en lien avec l'achalandage, la diversification de l'offre et les impacts locaux et régionaux, notamment dans les commerces, hôtel, attractions, restaurants et chez les producteurs locaux.

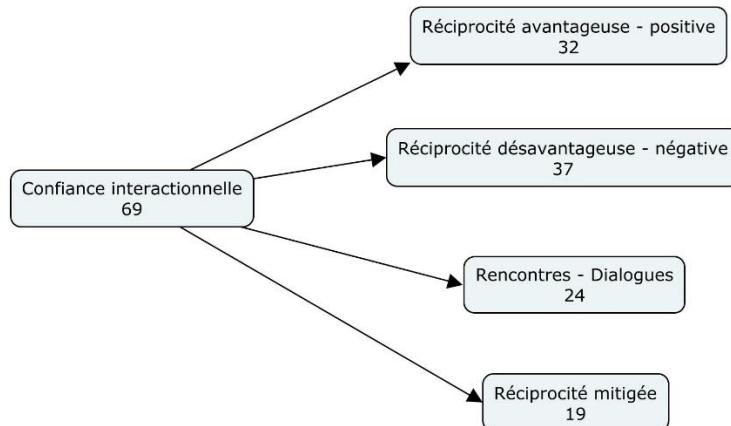
En résumé, les préoccupations sociopolitiques sont davantage récurrentes que les contributions dans la catégorie conceptuelle de la légitimité sociopolitique. Aussi, l'étape de réalisation du projet domine en termes de récurrence de sources. La prochaine section porte sur le facteur de la confiance interactionnelle.

5.1.3 La confiance interactionnelle

La question de l'entretien semi-dirigé portant sur la confiance interactionnelle consiste à demander aux candidats : comment peuvent-ils qualifier la réciprocité de l'entreprise vis-à-vis de sa communauté (parties prenantes) ? Au besoin, le terme réciprocité est défini en fonction de la description de Thomson et Boutilier (2011: 4), par « [I]l a perception que l'entreprise et sa direction sont à l'écoute, répondent à la communauté, tiennent leurs promesses, s'engagent dans un dialogue mutuel, et font preuve de réciprocité dans leurs interactions ». De plus, dans cette question, l'entreprise peut correspondre à Groupe Le Massif et/ou au Club Med. Toutefois, comme le projet Club Med Québec Charlevoix inclut la participation et l'implication des deux entreprises, les données ont été compilées ensemble dans l'analyse thématique, sans distinction.

La figure 5.5 présente les résultats de l'arbre thématique de la confiance interactionnelle avec ses thèmes centraux.

Figure 5.5: Récurrence de la catégorie conceptuelle confiance interactionnelle et des thèmes centraux en fonction du nombre de sources



Source: Conception de l'auteure, 2024

Les prochaines sections se concentrent sur chacun des thèmes centraux de la confiance interactionnelle.

5.1.3.1 La réciprocité désavantageuse – négative

Le thème central le plus récurrent de ce facteur d'acceptabilité sociale, avec 47 sources, est la réciprocité désavantageuse et négative. Par exemple, les problèmes de communications et de collaborations sous forme de protestations, de pétitions et de grogne font notamment partie des comportements identifiés pour souligner la réciprocité désavantageuse.

Ainsi, au sujet de la fin du programme de gratuité scolaire au Massif de Charlevoix, la personne participante P2 indique :

La commission scolaire a évidemment protesté et elle est montée aux barricades. Le Massif a dû reculer, mais il ne l'a fait que partiellement. Cette situation, comme bien d'autres, leur fait mauvaise presse et ça crée de la grogne dans la communauté. Ça conforte la population dans leur croyance que Le Massif ne les écoute pas et n'a pas de respect pour la région. (P2, communication personnelle, 2022)

Concernant les enjeux de réciprocité, la personne participante P5 mentionne :

Groupe Le Massif n'a pas de grande considération pour le milieu depuis les dernières années considérant comment le projet du Club Med a été géré. Je serais curieux de faire un sondage de satisfaction à Petite-Rivière-Saint-François par rapport au Groupe Le Massif. (P5, communication personnelle, 2022)

La personne participante P1 commente les difficultés de communication et de collaboration :

Quand les gens protestent [...], là ils sont forcés de se mettre à table. Mais, ils [...] se sont améliorés un peu, mais Groupe Le Massif, c'était pas fort la communication publique: Nous autres, on travaille avec le gouvernement, pis on travaille en catimini avec les conseils municipaux et puis les consultations publiques. (P1, communication personnelle, 2022)

La personne participante P3 souligne les questionnements de la communauté en l'absence de communication soutenue :

Du côté du Massif, oui, il y a eu quelques communiqués au fur et à mesure de certaines grandes décisions. Mais comme il n'y en a pas de façon régulière, et que ce n'est pas en continu, c'est sûr qu'il y a toujours des questionnements de la communauté entre ces présentations. (P3, communications personnelles, 2022)

Bref, la réciprocité désavantageuse et négative est relevée par certaines parties prenantes. La prochaine section se consacre à la réciprocité avantageuse et positive.

5.1.3.2 La réciprocité avantageuse — positive

Le deuxième thème central le plus récurrent de la confiance interactionnelle est celui de la réciprocité avantageuse et positive récurrent dans 32 sources. La réciprocité avantageuse se traduit principalement à travers des collaborations et des communications.

Au début novembre 2018, Groupe Le Massif et Club Med organisent des « rencontres thématiques » avec des organismes, des citoyens, incluant des opposants au projet, pour répondre à leurs préoccupations (Duval, 2018c). Frédéric Sujobert, vice-président des opérations de Groupe Le Massif, indique dans un article d'Alexandre Duval (2018e) de Radio-Canada :

En matière de communication, c'est sûr qu'on peut toujours mieux faire.

Ça nous a permis de prendre le pouls du milieu, de mieux comprendre certaines préoccupations et bien sûr aussi d'apporter certaines précisions sur le projet.

À la suite de ces rencontres thématiques, Véronique Tanguay, une opposante au projet, indique, dans un article de Lisianne Tremblay (2018g) du journal Le Charlevoisien :

Ils ont démontré de l'ouverture au dialogue, mais ils n'envisagent pas de faire des modifications à leur projet, a affirmé Véronique Tanguay. Au moins, ils ont soutenu que les choses seront faites de façon plus concertée et ils ont démontré une certaine ouverture à se joindre au (Développement social intégré) Charlevoix.

Dans les entretiens, la personne participante P3 commente :

Il y a eu quelques communiqués et évidemment, je pense à des grands moments, des moments charnières du projet. Il y a eu des annonces et des entrevues. Un événement marquant fut la visite du bâtiment, avant l'ouverture, lors d'une activité portes ouvertes qui a été faite et offerte à toute la population. Il y avait une file d'attente incroyable toute la journée de gens de la région qui voulaient aller visiter, voir l'établissement. J'ai trouvé que c'était une très belle idée. (P3, communications personnelles, 2022)

Bref, la réciprocité avantageuse et positive à travers la collaboration et les communications est le deuxième thème central du facteur de la confiance interactionnelle. Le prochain thème central représente les rencontres et dialogues.

5.1.3.3 Les rencontres et dialogues

Le troisième thème central, les rencontres et dialogues, est récurrent dans 24 sources. Il s'agit des rencontres avec les organismes publics et la communauté. Plus précisément, ce thème fait référence aux rencontres en face à face entre les promoteurs et/ou des organismes publics et/ou la communauté. Si plusieurs de ces rencontres avec la communauté se sont déroulées sous forme de consultations publiques, certaines, dont les rencontres thématiques portant sur le projet Club Med Québec Charlevoix, relèvent d'une initiative des porteurs du projet selon Alexandre Duval (2018c) de Radio-Canada :

Pour organiser les rencontres, Groupe Le Massif s'est adjoint les services de la firme de relations publiques H+K Stratégies. Quatre séances doivent avoir lieu dans la semaine du 5 novembre, avec un thème différent chaque fois : environnement, tourisme, développement économique et cohabitation locale.

Ces derniers jours, divers groupes et des citoyens ont donc reçu des invitations. Dans une copie obtenue par Radio-Canada, Groupe Le Massif et Club Med Québec Charlevoix disent vouloir « communiquer de façon plus régulière avec la communauté ». (Duval, 2018c)

Bref, les rencontres et les dialogues soulignent les occasions d'interactions directes entre différentes parties prenantes qui peuvent inclure les porteurs du projet. Le prochain thème central est celui de la réciprocité mitigée.

5.1.3.4 La réciprocité mitigée

Le quatrième et dernier thème central de la confiance interactionnelle, la réciprocité mitigée, est récurrent dans 19 sources. Ce thème est divisé en deux (2), soit les arguments pour et contre ainsi que les rencontres avec les citoyens du Plateau dans le dossier spécifique du stationnement du Club Med Québec Charlevoix.

Ainsi, les rencontres thématiques auprès d'organismes et de citoyens proposées par Groupe Le Massif et Club Med Québec Charlevoix suscitent des réactions variées dont celles de Véronique Tanguay:

Est-ce une simple démarche d'acceptabilité sociale de la part du Club Med et Groupe Le Massif ou est-ce une réelle volonté de prendre en considération la parole des opposants ? (Duval, 2018c)

Concernant l'octroi du permis de déboisement aux promoteurs du projet pour permettre la réalisation d'un stationnement du Club Med Québec Charlevoix, Alexandre Duval (2020b) de Radio-Canada indique au sujet de la préfète Claudette Simard :

Mme Simard a toutefois reconnu que le projet ne faisait pas l'affaire de tous. À cet effet, elle a demandé que les discussions se poursuivent pour tenter d'améliorer l'acceptabilité sociale de ce stationnement.

Finalement, ce thème sur la réciprocité mitigée présente des arguments pour et contre pour certaines situations dont celle entourant le déboisement pour la construction du stationnement. La prochaine section se concentre sur la confiance interactionnelle dans le cycle de vie du projet.

5.1.3.5 La confiance interactionnelle dans le cycle de vie du projet

À partir des sources médiatiques et d'actualité, cette section présente la période du cycle de vie du projet à laquelle les récurrences des sources de la confiance interactionnelle font référence. Uniquement les deux principaux thèmes centraux les plus récurrents, celui de la réciprocité avantageuse et positive ainsi que celui de la réciprocité négative et désavantageuse sont détaillés.

Le tableau 5.3 identifie la récurrence des sources médiatiques et d'actualité répertoriées sur le thème central de la réciprocité avantageuse et positive et sur celui de la réciprocité désavantageuse et négative, selon la phase du cycle du projet Club Med Québec Charlevoix.

Tableau 5.3: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la confiance interactionnelle selon la phase du cycle de vie du projet

Phases du projet	Réciprocité avantageuse et positive	Réciprocité désavantageuse et négative	Total
Conception	4	3	7
Planification	3	5	8
Réalisation	18	23	41
Clôture	0	0	0
Total	25	31	56

Source: Conception de l'auteure, 2024

La plupart des sources, soit 41, se situent dans la phase de réalisation du projet Club Med Québec Charlevoix. Au niveau de la réciprocité désavantageuse et négative, la phase de réalisation fait ressortir des récurrences dans les problèmes de communications et de collaborations avec certaines parties prenantes du projet Club Med. Au niveau de la réciprocité avantageuse et positive, dans l'étape de réalisation, des stratégies de communication sont mises en place par les promoteurs pour bonifier leurs communications avec des parties prenantes.

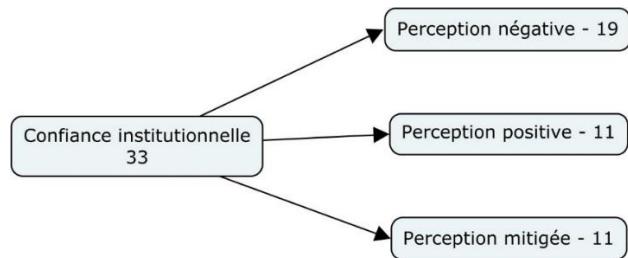
En résumé, les thèmes centraux de la réciprocité avantageuse et positive et de la réciprocité désavantageuse et négative sont principalement récurrents dans la phase de réalisation du projet. La prochaine section porte sur l'analyse de la confiance institutionnelle comme facteur d'acceptabilité sociale.

5.1.4 La confiance institutionnelle

La question de l'entretien semi-dirigé portant sur la confiance institutionnelle consiste à demander aux personnes candidates si les relations entre l'entreprise et la communauté (les parties prenantes) sont fondées sur un respect des intérêts de chacun. Et puis, les candidats doivent expliquer leur réponse.

La figure 5.6 présente les résultats de l'arbre thématique de la confiance institutionnelle avec les thèmes centraux.

Figure 5.6: Référence de la catégorie conceptuelle confiance institutionnelle et des thèmes centraux en fonction du nombre de sources



Source: Conception de l'auteure, 2024

L'arbre thématique identifie la récurrence des thèmes en tenant compte du nombre de sources à partir des entretiens semi-dirigés, de la couverture médiatique et de l'actualité. Les prochaines sections présentent chacun des thèmes centraux de la confiance institutionnelle, soit la perception négative, la perception positive et la perception mitigée.

5.1.4.1 La perception négative

Le thème central de la perception négative se retrouve dans 19 sources. Ainsi, pour répondre au volet spécifique de la question qui concerne les relations fondées sur le respect des intérêts de chacun, la personne participante P5 commente au sujet de Groupe Le Massif:

J'aurais de la difficulté à qualifier ça de respectueux. [Je ne peux] pas qualifié ça comme ça. Absence de considération. [Ce ne sont] pas des gens méchants. Un peu tout leur était dû. Les projets ne sont pas développés dans une perspective de partenariat. (P5, communications personnelles, 2022)

La personne participante P2 répond à la question en disant que « [l]à dessus, c'est un gros non ». La personne participante P1 souligne de son côté:

Mais, ce sont des gens qui fonctionnent dans leur cercle à eux. Moi, l'impression que j'ai, c'est, on a là des milliardaires et des millionnaires qui fonctionnent entre eux. Le bas peuple là, ce que pense les communautés, quel que soit les discours que l'on fasse, moi je n'ai pas vu dans les actions concrètes posées par Groupe le Massif et puis le Club Med rien qui témoigne d'un intérêt si grand que ça pour la population quoi qu'on dise. Parce qu'on peut écrire bien des affaires, oui, on a fait tel communiqué pis tout ça, mais en même temps, quand on pose des

gestes environnementaux qui sont contraires à la qualité de vie, on ne peut pas dire qu'on consulte le monde. (P1, communications personnelles, 2022)

Bref, des parties prenantes soulignent la perception négative ressentie face aux relations entre Groupe Le Massif et/ou Club Med et la communauté. Le prochain thème central représente la perception positive.

5.1.4.2 La perception positive

La perception positive est récurrente dans 11 sources. En termes de respect mutuel, la personne participante P6 souligne :

Le respect entre Le Massif et la communauté, et la communauté envers Le Massif, d'après moi, est très bien respecté. (P6, communications personnelles, 2022)

La personne participante P4 met l'emphasis sur la perception positive pour des parties prenantes provenant autant de Charlevoix que de Québec :

Le Grand Charlevoix, ces gens-là ont été partie prenante en termes d'acceptabilité sociale (gens de Québec aussi). Tout le monde a été sensibilisé au projet d'avancement du Club Med. L'information s'est drôlement agrandie. Ça a débordé en dehors de notre collectivité locale (grande région de Québec). Les chambres de commerce du milieu des affaires ont été sensibilisées au projet et ont donné leur aval sur la partie sociale du projet. (P4, communications personnelles, 2022)

Pour la personne participante P6, le prestige du Club Med influence le lien de confiance avec le milieu :

Le Club Med, c'est une entreprise de prestige, internationale, et je ne sais pas. J'ai l'impression que les gens n'ont jamais pensé qu'un Club Med s'implanterait éventuellement à Petite-Rivière. Et tout le monde leur fait confiance. (P6, communications personnelles, 2022)

Du côté de la personne participante P3, le promoteur a besoin de tenir compte des intérêts de la communauté en termes de main-d'œuvre, d'ambassadeurs et pour survivre aussi :

Oui, un promoteur qui ne respecterait pas les intérêts de la communauté serait voué à l'échec. C'est un peu un incontournable parce que tu as besoin des gens, tu as besoin du milieu, ils

ont besoin de la municipalité. [...] si tu ne tiens pas compte de la communauté, des besoins ou des attentes, tu ne pourras pas survivre. (P3, communications personnelles, 2022)

Je pense que oui. Et même pour ce qui est des ressources humaines, ils ont vraiment besoin du bassin de travailleurs qui peut être intéressé à travailler au Club Med [...]. Donc, ils ont besoin aussi des gens du milieu qui vont être leurs ambassadeurs et qui vont parler pour eux parce qu'ils ont besoin de trouver de la main-d'œuvre et évidemment de la clientèle. (P3, communications personnelles, 2022)

Finalement, certaines parties prenantes ont une perception mitigée ou partagée envers Groupe Le Massif et/ou Club Med.

5.1.4.3 La perception mitigée

La perception mitigée présente une récurrence dans 11 sources. L'un des dossiers présentant des perceptions mitigées est celui des rencontres thématiques. Selon Alexandre Duval (2018c) de Radio-Canada, dans l'invitation reçue par divers groupes et des citoyens, Groupe Le Massif et Club Med Québec Charlevoix souligne vouloir « communiquer de façon plus régulière avec la communauté ». Dans le même article, au sujet des rencontres thématiques, l'invitation indique également :

Ces rencontres seront l'occasion de faire le point sur l'avancement du projet, de répondre à vos questions et d'écouter vos préoccupations [...]. (Duval, 2018c)

Véronique Tanguay et François Lessard ont reçu l'invitation et se questionnent respectivement sur la démarche et la prise en compte de leurs intérêts. Madame Tanguay indique :

Est-ce une simple démarche d'acceptabilité sociale de la part du Club Med et Groupe Le Massif ou est-ce une réelle volonté de prendre en considération la parole des opposants ? (Duval, 2018c)

M. Lessard y voit plutôt une « une opération de relations publiques afin de récupérer les dégâts qui ont déjà été causés » (Duval, 2018c). Toujours dans le même article, le directeur de l'Organisme de bassins versants Charlevoix-Montmorency, Jean Landry, qui a également reçu l'invitation, maintient une position neutre sur le projet et indique au sujet des rencontres thématiques :

Ce qu'on fait, c'est qu'on essaie de voir quel est l'impact d'un projet comme ça sur les usages de l'eau. On n'est ni pour ni contre. On est là pour apporter de l'information supplémentaire que les citoyens ou le Groupe [Le Massif] n'auraient pas. (Duval, 2018c)

Finalement, certaines situations contextuelles font ressortir des perceptions mitigées ou partagées envers Groupe Le Massif et/ou Club Med. La prochaine section porte sur la confiance institutionnelle dans le cycle de vie du projet.

5.1.4.4 La confiance institutionnelle dans le cycle de vie du projet

À partir des données uniquement secondaires, cette section est dédiée à identifier la période du cycle de vie du projet à laquelle les sources de la confiance institutionnelle font référence. Le tableau 5.4 identifie la récurrence des sources médiatiques et d'actualité répertoriées sur les thèmes centraux de la perception négative, de la perception positive et de la perception mitigée selon la phase du cycle du projet Club Med Québec Charlevoix.

Tableau 5.4: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les thèmes centraux de la confiance institutionnelle selon la phase du cycle de vie du projet

Phases du projet	Perception négative	Perception positive	Perception mitigée	Total
Conception	1	1	0	2
Planification	2	0	0	2
Réalisation	12	5	9	26
Clôture	1	0	1	2
Total	16	6	10	32

Source: Conception de l'auteure, 2024

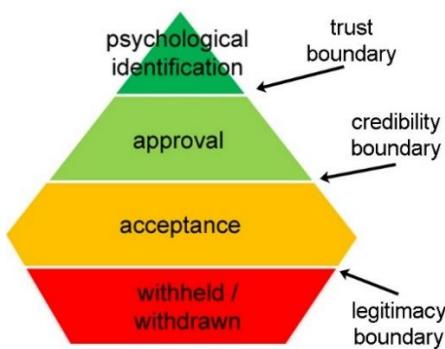
La plupart des sources, soit 26, se situent dans la phase de réalisation du projet Club Med Québec Charlevoix. À cette étape, la perception négative de la confiance institutionnelle dans la phase de réalisation est liée, notamment, à la gestion des dossiers du déboisement de l'érablière, du futur stationnement du Club Med Québec Charlevoix et du manque de communication. La perception positive est plutôt associée durant cette phase aux rencontres directes avec des parties prenantes. Finalement, la perception mitigée renvoie au déroulement et aux impacts des dialogues et des rencontres entre les promoteurs et des parties prenantes.

En résumé, les thèmes centraux de la perception négative, de la perception positive et de la perception mitigée sont principalement récurrents dans la phase de réalisation du projet. La prochaine section porte sur l'analyse des résultats obtenus sur les facteurs d'acceptabilité sociale en fonction du modèle conceptuel de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a).

5.2 L'analyse des facteurs d'acceptabilité sociale

Cette section est dédiée à analyser les résultats obtenus pour les quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale dans cette recherche. La figure 5.7 est un rappel théorique du modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a: 2).

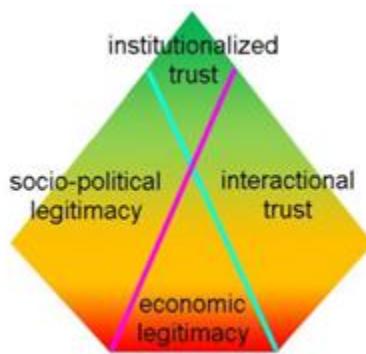
Figure 5.7: Modèle de l'acceptabilité sociale



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

La légitimité économique est le premier facteur d'acceptabilité sociale étudié dans cette recherche. Il s'agit également du premier niveau de fondation du modèle en forme de pyramide de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a: 2) représenté à nouveau à la figure 5.8.

Figure 5.8: Niveaux d'acceptabilité sociale — Quatre facteurs déterminant la proportion de parties prenantes à chaque niveau



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

Dans cette recherche, deux thèmes centraux sont prédominants dans l'analyse des données. Le thème central des bénéfices économiques est celui qui est le plus récurrent dans les résultats. Les arguments récurrents concernent la création d'emplois, les partenariats régionaux, les investissements dans les infrastructures, l'arrivée de nouvelles clientèles Club Med et le positionnement de Charlevoix et de Québec. Les récurrences sur les bénéfices économiques proviennent en grande partie, mais non exclusivement, des porteurs du projet, c'est-à-dire de Groupe Le Massif et de Club Med, ainsi que de différentes instances gouvernementales et d'acteurs économiques. Dans le cas des récurrences sur les préoccupations économiques, certaines parties prenantes sont préoccupées par le recrutement de main-d'œuvre et la concurrence déloyale de Groupe Le Massif pour son développement immobilier dans la montagne, sur des terres publiques. Les investissements de fonds public représentent également un enjeu soulevé. Cette recherche soulève des questions sur les relations de pouvoir entre des parties prenantes qui supportent les bénéfices économiques du projet et celles qui émettent des préoccupations. Devant ces préoccupations, Daniel Gauthier a lui-même indiqué : « L'idée, c'est de faire un projet rentable. Si ce ne l'est pas, je vais arrêter tout ça » (Le Charlevoisien, 2012a). Le gouvernement, dont certaines instances ont supporté financièrement le projet, appuie le projet d'un Club Med. Le gouvernement possède jusqu'à trois (3) attributs pour faire référence au modèle conceptuel de la typologie des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997). Ainsi, le gouvernement peut influencer les décisions organisationnelles en termes de pouvoir, faire preuve de légitimité dans ses relations avec les dirigeants et agirurgemment pour contribuer à la survie du projet et à la satisfaction de leurs intérêts. Également, Groupe Le Massif est un employeur important du milieu et son influence peut affecter les voix dissidentes. Les bénéfices économiques font

notamment partie des arguments des porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix et du gouvernement dont l'autorité est perçue à travers son degré de pouvoir, d'influence et d'urgence sur le projet. Des parties prenantes qui manifestent des préoccupations, notamment certains citoyens, ne possèdent pas le même niveau d'attribut.

De plus, la phase de réalisation du projet suivi de celle de planification représentent les périodes davantage couvertes médiatiquement par les thématiques des bénéfices et des préoccupations économiques du projet Club Med Québec Charlevoix. Toutefois, durant la période de conception du projet, les préoccupations économiques prennent une plus grande place dans la sphère médiatique et d'actualité que les bénéfices. Un certain nombre de sources sont liées principalement aux rencontres publiques concernant le projet de modification du schéma d'aménagement pour permettre le développement du projet récrétouristique de Groupe Le Massif. À noter, l'annonce d'un futur Club Med n'a été réalisée qu'à la toute fin de l'étape de conception. Pour la légitimité économique comme pour les trois (3) autres facteurs, le niveau d'acceptabilité sociale peut varier d'une partie prenante à une autre, et ce, sur tout le cycle de vie du projet. Ainsi, au niveau de la légitimité économique, des préoccupations sont plus récurrentes que les bénéfices dans la phase de conception du projet alors que les bénéfices sont plus récurrents dans les phases de planification et de réalisation. Au total, les bénéfices économiques présentent davantage de récurrences que les préoccupations économiques. En se référant à la figure 5.8 du modèle pyramidal de Thomson et Boutilier (2011a) et en tenant compte des résultats obtenus, le niveau de légitimité économique peut donc varier entre les zones jaunes et rouges selon la perception de chaque partie prenante et la phase du projet. La phase de conception soulève certains enjeux d'acceptabilité. Cependant, comme la légitimité économique est davantage récurrente au niveau des étapes de planification et de réalisation du projet, la plupart des parties prenantes accorderont un niveau d'acceptation au projet, représenté dans la zone jaune dans les figures 5.7 et 5.8.

La légitimité sociopolitique est le deuxième facteur d'acceptabilité sociale. À la suite de la présentation des résultats, les préoccupations qui touchent les sphères sociales, légales et environnementales sont davantage récurrentes par rapport aux contributions dans les mêmes thèmes centraux. Seul le volet touristique présente davantage de récurrences dans le sous-thème des contributions que dans celui des préoccupations. Comme la récurrence des préoccupations sociopolitiques est supérieure aux contributions sociopolitiques dans tout le cycle de vie du projet, le projet pourrait manquer de légitimité

sociopolitique. Alors, le niveau d'approbation de la licence sociale, en vert pâle dans les figures 5.7 et 5.8, serait alors moins probable (Thomson et Boutilier, 2011a).

Pour souligner les différences entre le niveau d'acceptation et d'approbation, Leite Cruz *et al.* (2021: 3) indiquent que :

L'acceptation se produit lorsque la communauté tolère et approuve le fonctionnement de l'industrie dans la région. L'approbation signifie que les parties prenantes sont satisfaites et soutiennent les activités avec enthousiasme.

Selon Thomson et Boutilier (2011a: 2), « [s]i l'entreprise établit sa crédibilité, la licence sociale s'élève au niveau de l'approbation ». La crédibilité représente donc le critère de démarcation entre l'acceptation et l'approbation (Thomson et Boutilier, 2011a). De plus, pour Thomson et Boutilier (2011a: 8) :

Des années de pratique sur le terrain montrent que l'expérience de l'entreprise et de ses parties prenantes travaillant ensemble et créant de façon interactive et satisfaisante leurs attentes respectives est ce qui produit la perception de crédibilité. En outre, le processus de collaboration facilite également l'échange de connaissances et permet aux parties d'apprendre à se connaître.

Les résultats obtenus pour le facteur de légitimité sociopolitique démontrent que les préoccupations sont identifiées à un nombre supérieur aux contributions à toutes les étapes du cycle de vie du projet. La phase de réalisation du projet est celle qui inventorie le plus de préoccupations et de contributions. Bref, à cette étape-ci, en tenant compte des données obtenues avec la légitimité sociopolitique, le niveau d'approbation du projet Club Med Québec Charlevoix est moins probable.

La confiance interactionnelle est le troisième facteur d'acceptabilité sociale. À la suite de l'analyse des résultats, la réciprocité désavantageuse et négative obtient davantage de récurrences que la réciprocité avantageuse et positive. La réciprocité désavantageuse et négative est plus récurrente dans les phases de réalisation et de planification alors que la réciprocité avantageuse et positive présente une plus grande récurrence dans l'étape de conception. Des décisions du Groupe Le Massif, incluant ou non le dossier du Club Med, peuvent également affecter la réciprocité entre des parties prenantes et les promoteurs. Parmi les enjeux de réciprocité, impliquant ou non le projet Club Med, se retrouvent notamment le dossier de la construction de l'atelier ferroviaire à Baie-Saint-Paul, la fermeture du chalet de la base, le projet de développement immobilier, le déboisement d'érablières, la construction du stationnement du Club Med

Québec Charlevoix, la hausse du prix des abonnements au Massif de Charlevoix et les difficultés de communication. Les relations entre Groupe Le Massif et des parties prenantes du milieu sont affectées par des problèmes de communication et de décisions qui peuvent remonter à des situations antérieures à l'annonce du projet Club Med ou à d'autres situations parallèles. Considérant que Daniel Gauthier a acheté le Massif en 2002, les relations du promoteur avec le milieu présentent un historique s'écoulant sur plusieurs années. La relation du milieu avec Club Med est plus récente. Bien que la volonté du Groupe Le Massif et de Club Med à conclure une entente de partenariat remonte à 2012, la confirmation de la venue d'un nouveau Club Med s'est officialisée à la fin 2017. Dans le cadre de cette recherche, le projet Club Med Québec Charlevoix regroupe les deux (2) entités, Groupe Le Massif et Club Med. Ainsi, les deux (2) promoteurs sont analysés ensemble et non séparément dans les données obtenues comme ils portent conjointement le projet. Il est toutefois important de rappeler que les résultats pourraient s'avérer différents pour l'un ou l'autre des promoteurs. Donc, la réciprocité avec Groupe Le Massif ou Club Med peut varier selon les parties prenantes.

Des questionnements sont soulevés dans la revue de presse et dans les entretiens concernant les intérêts du projet Club Med Québec Charlevoix pour des parties prenantes, la capacité d'écoute de Groupe Le Massif et/ou Club Med, le niveau de satisfaction des relations principalement avec Groupe Le Massif et les lacunes au niveau des communications. Au niveau de la réciprocité positive, Groupe Le Massif et/ou Club Med réalisent des ententes avec des parties prenantes, organisent des événements portes ouvertes accessibles aux citoyens, présentent une ouverture au dialogue et un engagement à mieux communiquer. Les résultats obtenus mettent légèrement de l'avant la récurrence de la réciprocité négative et désavantageuse avec une différence de cinq (5) sources par rapport à la réciprocité avantageuse et positive. La réciprocité avantageuse et positive, dans la période de conception, présente une récurrence supplémentaire, mais le nombre de récurrences dans cette phase demeure faible. En tenant compte du modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a) et du plus grand nombre de récurrences pour la réciprocité négative et désavantageuse, le niveau d'approbation de l'acceptabilité sociale est considéré moins probable. Dans la situation actuelle où les facteurs de légitimité sociopolitique et de confiance interactionnelle sont manquants, Thomson et Boutilier (2011a: 4) soulignent alors que « [...] le niveau d'approbation est rarement accordé ».

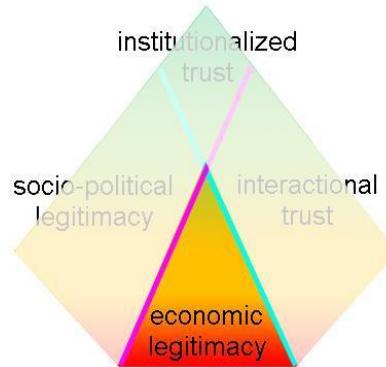
La confiance institutionnelle est le quatrième facteur étudié dans cette recherche. D'ailleurs, le nombre de sources total est inférieur à chacun des autres facteurs. Le thème central de la perception négative présente davantage de récurrences que le thème de la perception positive et celle mitigée respectivement.

La thématique principale des perceptions négatives concerne le sentiment perçu par des parties prenantes que Groupe Le Massif et/ou Club Med ne se préoccupent pas de leurs intérêts. Selon Thomson et Boutilier (2011a), si la confiance institutionnelle est insuffisante, l'identification psychologique, représentée à la figure 5.7, est peu probable.

Après avoir analysé les quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale au niveau qualitatif, la perception obtenue à la suite des entretiens semi-dirigés et les données provenant de sources médiatiques et d'actualité est que projet Club Med Québec Charlevoix est perçu comme ne possédant principalement qu'une légitimité économique au cours du cycle de vie du projet. La phase de conception soulève certains des enjeux de légitimité économique alors que, durant la même étape, la confiance interactionnelle semble légèrement plus acceptée. La phase de clôture est limitée dans le temps pour les fins de cette recherche et présente peu de récurrences.

En considérant l'ensemble général des phases de conception, de planification, de réalisation et de clôture, le projet représente principalement une transaction financière avec les parties prenantes (Thomson et Boutilier, 2011a). Cette zone de la légitimité économique est représentée à nouveau à la figure 5.9.

Figure 5.9: Proportion de parties prenantes octroyant ou non chaque niveau d'acceptabilité sociale en la présence ou l'absence de perception des quatre (4) facteurs



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

Comme le soulignent Thomson et Boutilier (2011a: 5), « [l]a zone d'acceptabilité sociale qui pourrait éventuellement être accordée est donc limitée à la région située sous les deux lignes diagonales ». Cette aire oscille principalement entre le rouge et le jaune, soit entre le retrait et la simple acceptation (Thomson

et Boutilier, 2011a). Comme le mentionnent Thomson et Boutilier (2011a: 5), « [d]e la même façon, à tout moment, environ un tiers des parties prenantes refuseront l'acceptabilité sociale, tandis que deux tiers accorderont un niveau d'acceptation ».

5.3 La conclusion

À la suite de la présentation des résultats et de l'analyse des quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale, le projet Club Med Québec Charlevoix présente principalement une légitimité économique, au cours du cycle de vie du projet, qui varie en fonction des parties prenantes. Le facteur de légitimité économique est le premier niveau du modèle pyramidal de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a). Les bénéfices économiques relevés pour accorder cette légitimité économique concernent la création d'emplois, les partenariats régionaux, les investissements dans les infrastructures, l'arrivée de nouvelles clientèles Club Med et le positionnement de Charlevoix et de Québec. Ce niveau d'acceptation sociale nécessite certaines nuances puisque plusieurs récurrences sur les bénéfices économiques identifiés dans les sources médiatiques et d'actualité proviennent, notamment, des promoteurs du projet, de différentes instances gouvernementales et d'acteurs économiques. Le facteur de légitimité sociopolitique est celui qui démontre de plus grandes récurrences dans les résultats et qui soulèvent des préoccupations auprès des parties prenantes dans les aspects sociaux, légaux et environnementaux du projet. La confiance interactionnelle et celle institutionnelle présentent aussi des enjeux de réciprocité et de perception des relations respectivement. Bien qu'il se dégage un niveau d'acceptation sociale du projet Club Med Québec Charlevoix, la légitimité économique, plus particulièrement, varie à l'étape de conception du cycle de vie du projet et peut aussi fluctuer en fonction des parties prenantes.

La prochaine section vise à présenter et à analyser le niveau de participation communautaire des parties prenantes dans le cadre du projet Club Med Québec Charlevoix.

CHAPITRE 6

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET ANALYSE — PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

Ce chapitre se consacre à la présentation et à l'analyse des résultats portant sur la participation communautaire des parties prenantes. La première section présente les résultats obtenus à partir des données primaires et secondaires. Également, un recensement des occurrences provenant des données médiatiques et d'actualité est réalisé pour chaque étape du projet Club Med Québec Charlevoix. La deuxième partie de ce chapitre analyse les résultats en fonction du modèle de la participation communautaire de Tosun (1999).

6.1 La participation communautaire des parties prenantes

La participation communautaire des parties prenantes concerne l'un des deux volets du guide d'entretien. Lors des entretiens, les questions ont été divisées en fonction des étapes du projet pour déterminer le type de participation communautaire. Toutefois, l'une des principales limites des entretiens consiste à commenter, pour les personnes participantes, les étapes du cycle de vie du projet. De plus, comme les entretiens ont eu lieu en 2022, des propos portent sur la phase de suivi post-ouverture du Club Med Québec Charlevoix. Également, étant donné que le projet s'étend sur plus d'une décennie, certaines personnes participantes ont pu être absentes à un moment ou à un autre du projet. En considérant ces facteurs, les entretiens n'ont pas été retenus pour déterminer la phase dont il est question dans le cycle du projet.

Durant l'entretien, une série de questions et de sous-questions permettent de déterminer le type de participation communautaire des parties prenantes. Les mêmes questions se répètent pour chaque étape du cycle du projet. Par exemple, la première question consiste à leur demander : comment décrivez-vous votre implication (ou celle de l'organisation que vous représentez) dans le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix à l'étape de conception du projet ? Toutefois, pour des raisons de gestion du temps alloué, l'auteure a parfois laissé tomber cette question pour se concentrer uniquement sur les sous-questions. Aussi, étant donné la durée de l'entretien, les sous-questions ont parfois été posées une seule fois en tenant compte de toute la durée du projet et en ayant comme objectif de cibler le plus de phases possible.

Pour identifier le type de participation communautaire, l'auteure fait appel au modèle de Tosun (1999) ainsi qu'à certaines catégories correspondantes du modèle de Arnstein (1969). La figure 6.1, tirée de Tosun (2006: 494), sert d'outil de référence pour la classification en thématique des résultats obtenus.

Figure 6.1: Typologies normatives de la participation communautaire

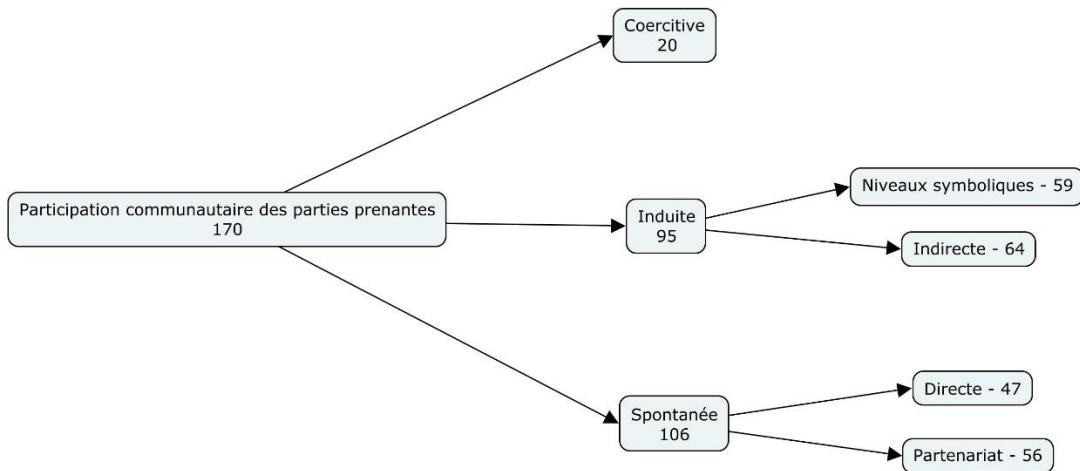
7. Self-mobilization	8. Citizen control	Degrees of Citizen Power	Spontaneous Participation Bottom-up; active par.; direct participation; par. in decision making, authentic participation; self planning;
6. Interactive participation	7. Delegated power		
5. Functional participation	6. Partnership		
4. Participation for material incentives	5. Placation	Degrees of Citizen Tokenism	Induced Participation Top-down; passive; formal; mostly indirect; degree of tokenism, manipulation; pseudo-participation; participation in implementation and sharing benefits; choice between proposed alternatives and feedback.
3. Participation by consultation	4. Consultation		
2. Passive participation	3. Informing		
1. Manipulative participation	2. Therapy	Non-participation	Coercive Participation Top-down, passive; mostly indirect, formal; participation in implementation, but not necessarily sharing benefits; choice between proposed limited alternatives or no choice; paternalism, non-participation, high degree of tokenism and manipulation.
Pretty's (1995) typology of community participation	Arnstein's (1971) typology of community participation		Tosun's (1999a) typology of community participation

Keys: Corresponding categories in each typology → ←

Source: Tosun, 2006: 494

La figure 6.2 présente l'arbre thématique illustrant la récurrence de la catégorie conceptuelle de la participation communautaire des parties prenantes en fonction de nombre de sources. L'arbre tient compte des thèmes centraux et secondaires de la participation communautaire des parties prenantes. Les thèmes centraux proviennent du modèle de la typologie de la participation communautaire de Tosun (1999). Les thèmes secondaires font référence aux formes de participation communautaire inspirées des modèles de Tosun (1999) et de Arnstein (1969).

Figure 6.2: Récurrence de la catégorie conceptuelle participation communautaire des parties prenantes, des thèmes centraux et secondaires en fonction du nombre de sources



Source: Conception de l'auteure, 2024

La grande catégorie conceptuelle de la participation communautaire des parties prenantes est récurrente dans 170 sources. Elle est représentée par trois (3) grandes thématiques centrales intitulées la participation communautaire coercitive, induite et spontanée. La participation communautaire coercitive est récurrente dans 20 sources, celle induite dans 95 sources et celle spontanée dans 106 sources. La thématique centrale la plus récurrente, la participation communautaire spontanée est divisée en deux thèmes secondaires, soit la participation communautaire directe avec 47 sources et le partenariat avec 56 sources. Ensuite, la participation communautaire induite se retrouve dans deux (2) thématiques secondaires, les niveaux symboliques avec 59 sources et la participation communautaire indirecte avec 64 sources. Finalement, la thématique de la participation communautaire coercitive avec 20 sources ne possède pas de thème secondaire. Le premier thème principal exploré est celui de la participation communautaire coercitive.

6.1.1 La participation communautaire coercitive

La participation communautaire coercitive est récurrente dans 20 sources. Certains exemples présentent la thématique de la participation communautaire coercitive. Ainsi, en 2009, Groupe Le Massif se dote d'une nouvelle identité de marque (Le Charlevoisien, 2009). Il abandonne l'appellation Petite-Rivière-Saint-François pour Charlevoix dans ce qui devient désormais le Massif de Charlevoix (Le Charlevoisien,

2009). Ce changement d'appellation suscite la grogne dans la municipalité où 400 résidents de PRSF signent une pétition pour dénoncer ce changement de nom (Le Charlevoisien, 2009). Dans le journal Le Charlevoisien, le maire de PRSF, Gérald Maltais dit alors :

Le groupe Le Massif a manqué de respect envers la population. C'est une décision d'affaires, j'en conviens, mais il aurait cependant dû expliquer ce choix et la population aurait compris, estime le nouveau maire, Gérald Maltais. (Le Charlevoisien, 2009)

Dans le même article, l'ancien maire de PRSF de 1980 à 1983, Donald Bouchard, commente :

La décision choque. C'est de ne pas tenir compte de l'histoire, d'être ignorant. Ça nous blesse profondément. Grand-Fonds ne s'appelle pas Charlevoix. Mont-Saint-Anne n'est pas le mont de la Côte de Beaupré et à ce que je sache, Tremblant est le nom du village au bas du Mont-Tremblant, cite M. Bouchard en exemple. (Le Charlevoisien, 2009).

En 2018, lors des travaux de déboisement pour laisser place au Club Med Québec Charlevoix, Alexandre Duval et Marc-Antoine Lavoie de Radio-Canada (2018) soulignent que « [d]es citoyens de Charlevoix trouvent déplorable qu'une partie du territoire de Petite-Rivière-Saint-François soit rasée avant même que le projet n'ait été présenté à la population ». Dans le même article, François Lessard, résident de Baie-Saint-Paul et technicien en aménagement forestier de formation, mentionne qu'« [e]ncore une fois, Groupe Le Massif met la charrue en avant des bœufs puisqu'on n'a pas eu aucune présentation publique du projet » (Duval et Lavoie, 2018).

La hausse du prix des abonnements pour la saison de ski suscite la grogne chez des clients (Genois Gagnon et Racine, 2021). « Cette augmentation arrive alors que le Club Med doit ouvrir ses portes en décembre prochain », indiquent Jean-Michel Genois Gagnon et Jean-François Racine (2021) du Journal du Québec. Dans le même article, Pierre Mélançon mentionne :

C'est beaucoup de grogne et ça ne passe pas, vraiment pas. C'est une décision d'affaires qui est très difficile à comprendre et à justifier à part le fait que les gens font les frais du Club Med en bonne partie, lance Pierre Mélançon, après avoir taillé en pièces chacune des explications de la station. (Genois Gagnon et Racine, 2021)

Le Massif de Charlevoix a avisé le Centre éducatif Saint-Aubin de Baie-Saint-Paul de la fin du programme de gratuité scolaire à l'aide d'une note envoyée par courriel (Tremblay, 2021b). Cette note a été envoyée

alors que l'année scolaire était déjà en cours et les sorties scolaires planifiées (Tremblay, 2021b). Dans un article de Dave Kidd (2021) du journal *Le Charlevoisien*, le vice-président du Massif, Nicolas Racine, précise que cette décision n'a « aucun rapport avec le Club Med, mais bien dans une philosophie de rentabilité de la montagne pour en assurer la pérennité ». Comme cette nouvelle a suscité du mécontentement, Lisianne Tremblay (2021c) du journal *Le Chalevoisien* souligne que « [I]l conseil des maires de la MRC de Charlevoix a adopté une résolution pour demander au Massif de Charlevoix de se raviser quant à la fin du programme de gratuité scolaire pour les élèves du Centre éducatif Saint-Aubin ». Par la suite, le Massif de Charlevoix a finalement conclu une entente avec deux écoles de Charlevoix (Tremblay, 2021c). La prochaine section porte sur la participation communautaire induite.

6.1.2 La participation communautaire induite

La participation communautaire induite présente 95 récurrences. Quelques thématiques secondaires récurrentes ressortent dont les principales sont la participation communautaire indirecte et les niveaux symboliques. Ces thématiques sont respectivement inspirées du modèle de la participation communautaire de Tosun (1999) et de celui de la participation citoyenne de Arnstein (1969).

La plus récurrente des thématiques secondaires, la participation communautaire indirecte, se retrouve dans 64 sources. La participation communautaire indirecte, reprise du modèle de Tosun (1999), représente les situations où la participation communautaire ne se déroule pas directement entre une ou des parties prenantes et Groupe Le Massif et/ou Club Med. L'une des participations indirectes identifiées est la signature de pétitions. Ainsi, dans un article de 2014, Radio-Canada (2014a) souligne qu'« [u]ne pétition de 144 a été remise à la députée libérale Caroline Simard pour réclamer un bilan public du projet » en lien avec le projet récrétouristique de Groupe Le Massif. Une autre pétition, contenant plus de 1 000 signatures, demande la suspension des travaux du Club Med Québec Charlevoix tant que les impacts du complexe hôtelier sur la circulation routière ne seront pas connus (Duval, 2019).

Dans la même thématique indirecte, un groupe secret sur Facebook intitulé « Charlevoix, mieux sans Club Med » a vu le jour et rejoint alors 236 membres à la suite de travaux de déboisement (Tremblay, 2018a). À ce sujet, Véronique Tanguay, l'une des membres du groupe privé souligne dans un article de Lisianne Tremblay (2018a) du journal *Le Charlevoisien* :

C'est une initiative pour lancer la réflexion et conscientiser la population. Le groupe a pris de l'ampleur rapidement et a fait parler de lui parce que plusieurs personnes ont des doutes et des questions sur le plan social et en ce qui concerne l'environnement par rapport aux développements qui ont lieu en ce moment au Massif de Charlevoix et dans la région aussi. (Tremblay, 2018a)

Dans une autre démarche indirecte, « [d]es opposants au projet de Club Med Québec Charlevoix ont envoyé une lettre aux élus en vue de la rencontre entre le Groupe Le Massif et le conseil des maires de la MRC de Charlevoix., qui a lieu cet après-midi », indique Lisianne Tremblay (2018d) dans un article du journal Le Charlevoisien. Dans ce même article, les six signataires, Véronique Tanguay, Cassandre Lessard, Marie Mosry, Arnaud Boucheny, Marie-Emmanuelle Côté et Julie Richard soulignent qu'ils souhaitent que les entreprises Groupe Le Massif et Club Med « ouvre[nt] le dialogue avec la population charlevoisienne pour que ce projet obtienne une réelle acceptabilité sociale » (Tremblay, 2018d).

Autre exemple de participation indirecte, en 2020, l'auteure Sylvie Lussier écrit une lettre ouverte dans le journal Le Charlevoisien signée par une centaine de citoyens (Duval, 2020b). Également, Lisianne Tremblay (2019b) du journal Le Charlevoisien revient sur les résultats d'une enquête de Groupe Le Massif auprès de Léger & Léger pour identifier l'appui de la région au projet Club Med Québec Charlevoix. Ainsi, selon le président de Groupe Le Massif, Claude Choquette, « entre 85 et 90 % des Charlevoisiens donnent leur appui au projet du Club Med et considère qu'il y aura des bénéfices économiques intéressants » (Tremblay, 2019b).

Une autre thématique secondaire s'intitule niveaux symboliques. Cette thématique est inspirée du modèle de participation citoyenne de Arnstein (1969). Le parallèle présenté par Tosun (2006) entre son modèle et celui de Arnstein identifie la correspondance des échelles de participation trois (3), quatre (4) et cinq (5) de Arnstein avec la participation communautaire induite de Tosun. Ces niveaux dits symboliques représentent l'information, la consultation et la réassurance. Dans cette recherche, la thématique niveaux symboliques comprenant ces trois (3) stades est récurrente dans 59 sources.

Par exemple, l'information caractérise le troisième niveau de l'échelle de participation de Arnstein (1969). Il signifie la participation sous forme de communication informative à sens unique, de l'entreprise vers la communauté (Arnstein, 1969). Il n'y a pas de canal de communication pour la rétroaction ni de pouvoir de négociation (Arnstein, 1969). Dans le cadre de cette recherche, la rétroaction indirecte des citoyens envers les détenteurs de pouvoir est également comptabilisée dans cette thématique.

Ainsi, lorsqu'une lettre est acheminée aux élus pour leur faire part de leurs préoccupations liées au déboisement, aux questions économiques, sociales et environnementales du projet Club Med Québec Charlevoix, l'une des signataires de la lettre, Véronique Tanguay, indique à Alexandre Duval (2018d) de Radio-Canada :

On a comme l'impression que la population a adhéré [au projet] d'une certaine façon, mais la tête baissée.

On ne veut pas que tout arrête, précise Mme Tanguay. Je suis entièrement d'accord qu'il y ait un développement au Massif, je le suis depuis toujours. Je suis venue dans la région pour ça ! Mais pas ça, pas un Club Med, pas un resort.

À ce sujet, Alexandre Duval (2018d) souligne que la préfète de la MRC de Charlevoix, « Claudette Simard reconnaît que Groupe Le Massif aurait pu mieux communiquer sur le démarrage des travaux, mais il n'est pas question de reculer ». Au niveau de la communication unidirectionnelle, la personne participante P2 mentionne :

Nous n'avons pas eu de présentation (et encore moins de consultation) en amont du projet. On a eu quelques informations, mais la plupart du temps, nous apprenions les nouvelles dans les médias. C'est assez typique des projets pilotés par le Groupe Le Massif. Le Groupe Le Massif ne consulte pas la population, ni les parties prenantes. Point barre ! (P2, communications personnelles, 2022)

La personne participante P1 commente le mode de participation informatif pour l'annonce du projet:

Mais, ce que je peux dire, moi, pour moi, j'ai appris, d'abord par les journaux, par les journaux locaux, qu'il y aurait un projet Club Med. On l'a appris, c'est-à-dire, dans le fond, par Groupe Le Massif qui a été l'initiateur de ce projet, [...] qui avait déjà le projet de construction de l'hôtel, avant qu'on parle du Club Med. (P1, communications personnelles, 2022)

Toujours dans la thématique secondaire des niveaux symboliques, le quatrième niveau de l'échelle de participation de Arnstein (1969), la consultation, permet aux citoyens de donner leur avis, mais il n'y a aucune garantie que leur point de vue sera pris en compte. À titre d'exemple dans cette recherche, la personne participante P5 mentionne, au sujet de la prise en compte de leurs commentaires ou suggestions par Groupe Le Massif :

Je pense que oui, on était écouté. Est-ce qu'il faisait les changements, ça dépendait de la situation. On était écouté. (P5, communications personnelles, 2022)

La personne P3 nuance la prise en compte des exigences et du respect de la réglementation versus d'autres pistes de suggestions :

Donc, ça, ça a été des exigences. C'est réglementaire et incontournable. À d'autres niveaux, quand c'est plus des idées, des pistes, des suggestions, alors c'est de l'ordre de la concertation. C'est sûr qu'ils peuvent bien entendre ce qu'on dit et participer aux discussions. Après ça, ça reste leur décision d'appliquer ce qu'on suggère ou pas. (P3, communications personnelles, 2022)

La personne P2 souligne l'absence de consultation dans certaines prises de décision :

Dans une petite communauté comme la nôtre, l'achat local est primordial pour faire vivre nos commerces. Il est important de favoriser les maillages en *B2B* [*business to business*]. Or, le Club Med n'a pas consulté les parties prenantes du développement économique en amont pour établir une liste de fournisseurs potentiels pour eux. (P2, communications personnelles, 2022)

Le cinquième et dernier niveau symbolique de l'échelle de la participation citoyenne de Arnstein (1969) se nomme la réassurance. À ce stade, les citoyens peuvent avoir une certaine influence, mais les détenteurs du pouvoir prennent les décisions (Arnstein, 1969). Par exemple, des représentants de la Coopérative l'Affluent et certains citoyens ont demandé des garanties au conseil municipal de PRSF pour la réalisation de leurs projets de développement. Comme le mentionne Gilles Fiset (2017b) du journal Le Charlevoisien :

Les membres de la COOP [Coopérative l'Affluent] demandent de modifier les règlements municipaux pour y inclure une zone tampon entre le Domaine à Liguori à tous les projets du Massif ou de quelques autres entrepreneurs que se soit, tout en ajoutant qu'ils sont loin d'être contre les projets actuels ou futurs de développement à Petite-Rivière.

Dans le même article, le maire de PRSF, Gérald Maltais, indique :

Si la zone entre le Domaine à Ligori et le Domaine du Massif n'est pas assez grande, on peut la regarder et l'augmenter. Mais je ne vois pas la nécessité de faire ça immédiatement. Ce n'est pas demain la veille que l'on sera confronté à un projet autour du Domaine parce que le Massif ne prévoit pas de développement dans ce coin-là, exprime le maire. Il faut faire confiance aux gens en place dans les différents comités de la municipalité et de la MRC pour

qu'ils se servent de leur gros bon sens et prennent les décisions qui s'imposent quand le moment sera venu, a-t-il ajouté. (Fiset, 2017b)

Autre exemple, à la suite des rencontres thématiques organisées par Groupe Le Massif et Club Med et dont les invitations ont été envoyées à une trentaine d'organismes et de citoyens, l'une des participantes, Véronique Tanguay commente dans un article de Lisianne Tremblay (2018g) du journal Le Charlevoisien :

Ils ont démontré de l'ouverture au dialogue, mais ils n'envisagent pas de faire des modifications à leur projet, a affirmé Véronique Tanguay. Au moins, ils ont soutenu que les choses seront faites de manière plus concertée et ils ont démontré une certaine ouverture à se joindre au (Développement social intégré) Charlevoix.

Du côté du Massif, Frédéric Sujobert, vice-président des opérations de Groupe Le Massif et directeur général du Massif de Charlevoix souligne l'importance de mieux communiquer dans un article de Lisianne Tremblay (2018f) du journal Le Charlevoisien :

Nous allons mettre en place une série de mécanismes pour informer davantage la communauté de façon régulière, a noté Frédéric Sujobert, vice-président des opérations de Groupe Le Massif et directeur général du Massif de Charlevoix. (Tremblay, 2018f)

Dans le même article, David Meyer, directeur de projet Amérique du Nord pour Club Med relève l'importance de la collaboration :

Nous retenons de ces rencontres que bien qu'il y ait des questions à l'égard du projet, il y a un réel souhait des acteurs du milieu de travailler en étroite collaboration avec nous dans l'identification de solutions, a conclu le directeur de projet Amérique du Nord, Club Med, David Meyer. Il nous faudrait à la fois maximiser les retombées positives pour la région tout en limitant les impacts. (Tremblay, 2018f)

Les exemples permettent de présenter la participation communautaire de façon indirecte ainsi qu'à travers les trois (3) niveaux de symbolisme. La prochaine section porte sur la participation communautaire spontanée.

6.1.3 La participation communautaire spontanée

La participation communautaire spontanée est le prochain thème central avec 106 récurrences. Il est divisé en deux thématiques secondaires, la participation communautaire directe relevée dans 47 sources et le partenariat récurrent dans 56 sources.

La thématique secondaire du partenariat fait référence, selon Tosun (1999), à des communautés d'accueil qui s'engagent dans un partenariat avec les détenteurs du pouvoir. Dans cette recherche, le partenariat est catégorisé en fonction des types de partenaires. Ainsi, le partenariat de Club Med et/ou Groupe Le Massif peut être réalisé avec des institutions gouvernementales fédérales, provinciales et municipales, avec des investisseurs privés et des comités internes, ainsi qu'avec d'autres parties prenantes. En raison de leur récurrence, cette recherche s'attarde aux partenariats avec d'autres parties prenantes qui se retrouvent dans 34 sources. L'un de ces partenariats s'est effectué avec LemayMichaud pour l'architecture et le design intérieur du Club Med Québec Charlevoix :

Il est très rare qu'une organisation d'envergure telle le Club Med confie l'architecture ET le design intérieur à une seule et même firme. Nous sommes très honorés par cette marque de confiance souligne Jérôme Henné, architecte associé au bureau de Québec. (LemayMichaud, 2017)

Aussi, toujours en termes de partenariat, Lisianne Tremblay (2019c) du journal Le Charlevoisien indique que « [l]e contrat pour l'excavation du projet de construction du Club Med Québec Charlevoix a été octroyé à Construction St-Gelais de Baie-Saint-Paul, qui a commencé les travaux la semaine dernière ». De plus, dans un article de Lisianne Tremblay (2019e) du journal Le Charlevoisien en 2019, Xavier Mufraggi, président directeur général Club Med Amérique du Nord et Caraïbes souligne leur intention de créer des partenariats dans le milieu éducatif avec l'Institut du tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ):

Nous sommes en discussion avec l'ITHQ afin de créer un nouveau partenariat, a expliqué Xavier Mufraggi, président directeur général Club Med Amérique du Nord et Caraïbes. Notre but est que les écoles fournissent la théorie et nous nous occuperons du logement et de la pratique, ce qui permettrait aux élèves d'obtenir un diplôme ITHQ Club Med. Donc ce serait bénéfique pour eux et pour les élèves qui ont un emploi garanti chez nous. Ils peuvent commencer par un emploi ici à la réception et l'année d'après l'employé peut se retrouver dans notre Club Med en République dominicaine. (Tremblay, 2019d)

Autre exemple, l'Évaluation d'Impact à la Santé (EIS) résulte d'une collaboration entre divers acteurs privés, municipaux et ceux de santé publique :

En 2018, GLM [Groupe Le Massif] avait tenu des rencontres citoyennes où des préoccupations avaient été exprimées en lien avec les effets potentiels d'un projet comme celui du Club Med. Informé de la volonté du GLM d'ouvrir un dialogue sur ces questions, Développement social intégré Charlevoix (DSI) a proposé de réaliser une EIS sur le projet, en collaboration avec la Direction de santé publique du CIUSSS de la Capitale-Nationale. Un groupe d'accompagnement s'est ensuite formé. Il était composé de représentants de GLM, de la MRC de Charlevoix, de la municipalité de Petite-Rivière-Saint-François, du CIUSSS de la Capitale-Nationale, de l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) et d'une doctorante en santé communautaire de l'Université Laval.

Des partenariats avec Groupe Le Massif découlent parfois de situations problématiques. Selon la personne participante P2 :

Le Groupe Le Massif travaille en vase clos...jusqu'à ce que la grogne régionale soit trop forte. Quand ça devient trop lourd, ils demandent aux parties prenantes du développement économique de les aider à se rapprocher de la communauté. On met alors en place un beau projet, on le réalise avec eux et ils re-disparaissent ensuite en considérant le problème résolu... jusqu'à la prochaine crise. Le Club Med a fonctionné exactement de la même manière. (P2, communications personnelles, 2022)

Dans un autre type d'exemple, le conseil des maires demande à Groupe Le Massif de se raviser sur la fin du programme de gratuité scolaire du Centre éducatif Saint-Aubin (Tremblay, 2021a). Le maire de Baie-Saint-Paul, Michaël Pilote, souligne la façon déplorable dont Groupe Le massif a avisé la direction de l'école par une note courriel (Tremblay, 2021b). Groupe Le Massif a annoncé, par la suite, la tenue d'une rencontre avec le directeur du Centre éducatif Saint-Aubin et la directrice adjointe de l'école primaire Saint-François sur la fin du programme de gratuité scolaire pour les élèves du Centre éducatif Saint-Aubin (Tremblay, 2021a).

L'emplacement du futur stationnement du Club Med Québec Charlevoix suscite également des inquiétudes auprès de citoyens qui ont exprimé leurs préoccupations durant une séance du conseil des maires de la MRC de Charlevoix (Tremblay, 2019e). Ensuite, Groupe Le Massif a présenté un plan B aux citoyens concernés lors d'une rencontre où participaient aussi la municipalité de PRSF et la MRC de

Charlevoix (Tremblay, 2019g). Dans un article de Lisianne Tremblay (2019g) du journal Le Charlevoisien, André Roy, vice-président et directeur général du Groupe Le Massif indique à ce sujet :

Notre architecte a fait des efforts et nous proposerons notre solution, qui j'espère sera acceptable pour tous, a soutenu André Roy, vice-président et directeur général du Groupe Le Massif. Ce stationnement est nécessaire puisque il servira aux employés du Club Med. On se comporte en bon voisin puisque nous avons déjà les permis. Il faut être conscients que nous faisons du développement avec un hôtel de 302 chambres. Il y aura tout de même un impact. (Tremblay, 2019g)

En plus du partenariat, un autre thème secondaire récurrent est celui de la participation communautaire directe avec 47 sources. La thématique secondaire de la participation communautaire directe signifie, selon Tosun (1999), une communication face à face entre la communauté hôte et les décideurs. Si la communauté peut exprimer ses opinions, le pouvoir décisionnel n'est pas nécessairement délégué aux communautés d'accueil affectées par les décisions (Tosun, 1999). Dans cette recherche, la participation communautaire directe tient également compte des communications directes entre des parties prenantes et les décideurs que ce soit en présentiel ou sous d'autres formes comme un appel téléphonique ou une visioconférence. À noter également qu'une partie du projet Club Med Québec Charlevoix s'est déroulée durant la pandémie avec des restrictions sur les rencontres en présentiel compte tenu des mesures sanitaires. Parmi les exemples de participation communautaire directe, les consultations publiques pour modifier le schéma d'aménagement en font partie. À ce sujet, un article du journal Le Charlevoisien (2011b) indique :

Les questions —lire les inquiétudes — concernant les possibilités de développement dans la Forêt du Massif consenties par le nouveau schéma d'aménagement n'ont pas diminué. Un urbaniste, Réal Girard, estime qu'on pourra, théoriquement, au cours des 25 prochaines années, construire 2700 unités de logements, locatifs ou résidentiels.

La plupart des promoteurs immobiliers étaient présents dans la salle. Ce sont plus de 75 personnes qui ont participé à consultation publique tenue à Petite-Rivière-Saint-François, dernière en lice. Bien que divergents pour la plupart, les commentaires sont demeurés courtois. (Le Charlevoisien, 2011b)

Dans la foulée des consultations publiques pour modifier le schéma d'aménagement, Groupe Le Massif convoque les gens à une séance d'information publique sur le projet de développement immobilier (Le Charlevoisien, 2011a). Selon Radio-Canada (2011b) :

Une séance d'information sur ce projet immobilier a eu lieu à Petite-Rivière-Saint-François. Plus d'une cinquantaine de citoyens, d'élus et de promoteurs étaient présents. Ces derniers ont récemment dénoncé le projet. Plusieurs citoyens ont dit craindre que Le Massif ne construise jusqu'à 2700 unités d'habitation. (Radio-Canada, 2011b)

En 2014, une autre consultation publique se déroule pour la modification du schéma d'aménagement en prévision de l'arrivée du Club Med. Selon Brigitte Lavoie du journal Le Charlevoisien (2014) :

La population et la MRC de Charlevoix, mais aussi des représentants du Club Med et du Massif se donnent rendez-vous le mercredi 19 novembre, à 18 h 30, à la salle municipale de Petite-Rivière-Saint-François pour une consultation publique sur la modification du schéma d'aménagement dans la foulée du développement de la base de la station de ski. (Lavoie, 2014)

Autre exemple de participation communautaire directe, Groupe Le Massif et Club Med initient des rencontres thématiques et convient des organismes et des citoyens du milieu. Selon Alexandre Duval (2018c) de Radio-Canada :

Le projet de Club Med Québec Charlevoix sera bientôt au cœur d'une série de « rencontres thématiques » lors desquelles plusieurs organismes et citoyens pourront se prononcer. Des opposants au projet ont même été conviés, mais certains affirment que c'est trop peu, trop tard. (Duval, 2018c)

La personne participante P3 souligne à propos des rencontres avec Club Med dans la région :

Club Med a rencontré des intervenants économiques, touristiques, pour connaître les projets et comprendre comment on voyait les choses. Donc, il y a eu aussi d'autres petites rencontres, mais avec plusieurs intervenants. J'imagine qu'on n'est pas les seuls à avoir été rencontrés. (P3, communications personnelles, 2022)

En bref, la participation communautaire spontanée est représentée par deux thèmes secondaires, celui du partenariat et celui de la participation communautaire directe. La prochaine section se consacre à la participation communautaire dans le cycle de vie du projet Club Med Québec Charlevoix.

6.1.4 La participation communautaire dans le cycle de vie du projet

À partir uniquement de la couverture médiatique et de sites Internet d'actualité, cette section identifie la période du cycle de vie du projet en fonction de la récurrence des sources sur les thématiques des

différents types de participation communautaire. En tenant compte des thèmes centraux de la participation communautaire coercitive, de la participation communautaire induite et de la participation communautaire spontanée, le tableau 6.1 identifie la récurrence des sources médiatiques et d'actualité répertoriées selon la phase du cycle du projet Club Med Québec Charlevoix. La plupart des récurrences se retrouvent dans la période de réalisation du projet Club Med Québec Charlevoix, et ce, pour chacun des types de participation. Avec différents enjeux concernant les impacts du projet sur le milieu, la phase de réalisation a suscité davantage d'articles de presse avec des prises de position de parties prenantes.

Tableau 6.1: Récurrence des sources médiatiques et d'actualité portant sur les types de participation communautaire en fonction du cycle de vie du projet

Phases du projet	Participation communautaire coercitive	Participation communautaire induite	Participation communautaire spontanée	Total
Conception	1	8	16	25
Planification	2	25	21	48
Réalisation	15	56	61	132
Clôture	0	0	1	1
Total	18	89	99	206

Source: Conception de l'auteure, 2024

La prochaine section analyse les différents types de participation communautaire des parties prenantes dans le projet du Club Med Québec Charlevoix.

6.1.5 L'analyse de la participation communautaire des parties prenantes

À la suite de la présentation des résultats de la participation communautaire des parties prenantes, cette section se consacre à leur analyse. Les résultats démontrent que la participation communautaire spontanée, provenant du modèle de Tosun (1999), récolte davantage de récurrences en raison des thématiques de partenariats et de participation directe. Ces éléments méritent une analyse approfondie.

Groupe Le Massif et Club Med ont des partenariats avec des parties prenantes internes ainsi qu'avec des entités gouvernementales. À noter, les relations entre Groupes Le Massif et Club Med sont comptabilisées dans la thématique de partenariat bien qu'ils s'agissent de parties prenantes internes et que le niveau de participation à l'interne varie. Donc, en excluant ces formes partenariats avec les parties prenantes

internes ainsi qu'avec les entités gouvernementales, la récurrence des partenariats avec d'autres parties prenantes descend de 56 à 34. Dans cette recherche, la récurrence du terme partenariat avec les autres parties prenantes peut faire référence notamment à des ententes avec des entreprises touristiques du milieu, des entrepreneurs pour la réalisation des travaux du Club Med Québec Charlevoix, des écoles pour le recrutement de la future main-d'œuvre, etc. Donc, ces types de partenariat avec les autres parties prenantes s'inscrivent plutôt dans une démarche de collaboration que dans une dynamique de redistribution du pouvoir et un partage des responsabilités tel que défini par Arnstein (1969) :

À ce niveau de l'échelle, le pouvoir est en fait redistribué par la négociation entre les citoyens et les détenteurs du pouvoir. Ils acceptent de partager les responsabilités en matière de planification et de prise de décision par le biais de structures telles que des conseils d'orientation conjoints, des comités de planification et des mécanismes de résolution des impasses. Une fois que les règles de base ont été établies grâce à une certaine forme de concessions mutuelles, elles ne sont pas susceptibles d'être modifiées unilatéralement.

Dans certains cas, des partenariats ou l'absence de partenariat entre des parties prenantes et Groupe Le Massif engendrent des préoccupations comme dans le dossier du stationnement du futur Club Med ou la fin du programme de gratuité scolaire pour les élèves du Centre éducatif Saint-Aubin. De plus, des difficultés liées au partenariat sont ressorties dans d'autres situations liées au niveau de participation des parties prenantes. La grève au Massif, l'atelier ferroviaire et les tarifs communautaires de la salle multifonctionnelle de Baie-Saint-Paul en sont des exemples. Les rencontres thématiques proposées par Groupe Le Massif et Club Med ont démontré un intérêt des promoteurs à améliorer la communication et le dialogue, sans mécanisme proposé de redistribution du pouvoir et de partage des responsabilités. En lien avec des préoccupations manifestées pendant ces rencontres, Développement social intégré Charlevoix (DSI) a proposé de réaliser une EIS sur le projet avec différents partenaires et avec la volonté de Groupe Le Massif d'ouvrir un dialogue concernant les préoccupations identifiées lors des rencontres citoyennes. Finalement, l'analyse de la thématique de partenariat doit tenir compte des types de parties prenantes et du contexte.

Comme souligné ci-dessus, l'analyse démontre que le partenariat avec la communauté peut prendre différentes formes et être influencé par le type de parties prenantes. Il peut se réaliser entre Groupe Le Massif et Club Med, avec leurs parties prenantes internes, avec des investisseurs privés, avec des organisations gouvernementales et avec d'autres parties prenantes. En tenant compte de ces autres parties prenantes, elles possèdent différents intérêts. Les relations de Groupe Le Massif et de Club Med

avec elles peuvent évoluer en fonction des perceptions de ces acteurs (Mitchell *et al.*, 1997). De même, le niveau de participation communautaire peut également en être affecté. Ces autres parties prenantes représentent des groupes d'individus regroupés ou non, parfois il s'agit d'un seul individu. Selon la typologie par attribut du modèle des parties prenantes de Mitchell *et al.* (1997), une partie prenante peut posséder de un (1) à trois (3) attributs, soit le pouvoir, la légitimité et/ou l'urgence. Les sept (7) types de parties prenantes sont classés en trois (3) catégories que Mullenbach-Servayre (2007) a traduites en parties prenantes latentes, en attente ou encore qui font autorité. Le cas du Club Med Québec Charlevoix présente d'ailleurs différents types de parties prenantes. Comme les attributs sont évolutifs, l'exemple décrit ci-dessous démontre le changement de perceptions et de niveau de participation accordés par Groupe Le Massif et des entités gouvernementales à des parties prenantes citoyennes avec l'augmentation de leur nombre d'attributs.

L'exemple du futur stationnement de Club Med Québec Charlevoix implique comme parties prenantes le regroupement des citoyens du Plateau et des représentants de la Coopérative l'Affluent dont le nombre de critères perçus passe de (1) attribut à deux (2) attributs. En tant que voisins du Club Med Québec Charlevoix, la Coopérative de solidarité l'Affluent et certains citoyens ont fait des demandes, en 2017, au conseil municipal pour obtenir une zone tampon entre le Domaine à Liguori et les projets du Massif (Fiset, 2017b). Ils demandaient une modification des règlements d'urbanisme comme garantie en prévision de leur projet de mise en valeur du Domaine à Liguori (Fiset, 2017b). Le maire de PRSF, Gérald Maltais, a alors souligné que ce n'était pas urgent d'agir (Fiset, 2017b). En 2019, le futur stationnement du Club Med Québec Charlevoix, situé à proximité du Domaine à Liguori, suscite des inquiétudes auprès de résidents de PRSF en raison de leur intérêt à conserver le lieu historique, à prévenir l'altération des lieux et à protéger le milieu humide (Tremblay, 2019e). Ce regroupement des signataires du Plateau de Grande-Pointe de Petite-Rivière-Saint-François souhaite également éviter le déboisement pour la construction du stationnement du Club Med Québec Charlevoix en espérant que la MRC refusera d'accorder le permis (Duval, 2020a ; Tremblay, 2019f). Le regroupement discute alors avec le vice-président exécutif et directeur général de Groupe Le Massif, André Roy, l'architecte responsable du projet, le maire Gérald Maltais et des responsables de la municipalité et de la MRC (Tremblay, 2019h). Bien que le résultat obtenu ait déçu le groupe de citoyens, cet exemple illustre le passage d'un (1) attribut à deux (2) attributs. En 2017, en l'absence d'urgence d'agir et de pouvoir imposer sa volonté à la municipalité ou à l'entreprise, la Coopérative de solidarité l'Affluent et certains citoyens ne détiennent qu'un attribut de légitimité. Ainsi, la municipalité dans ce cas-ci, voire les dirigeants de Groupe Le Massif et de Club Med, ne sont pas

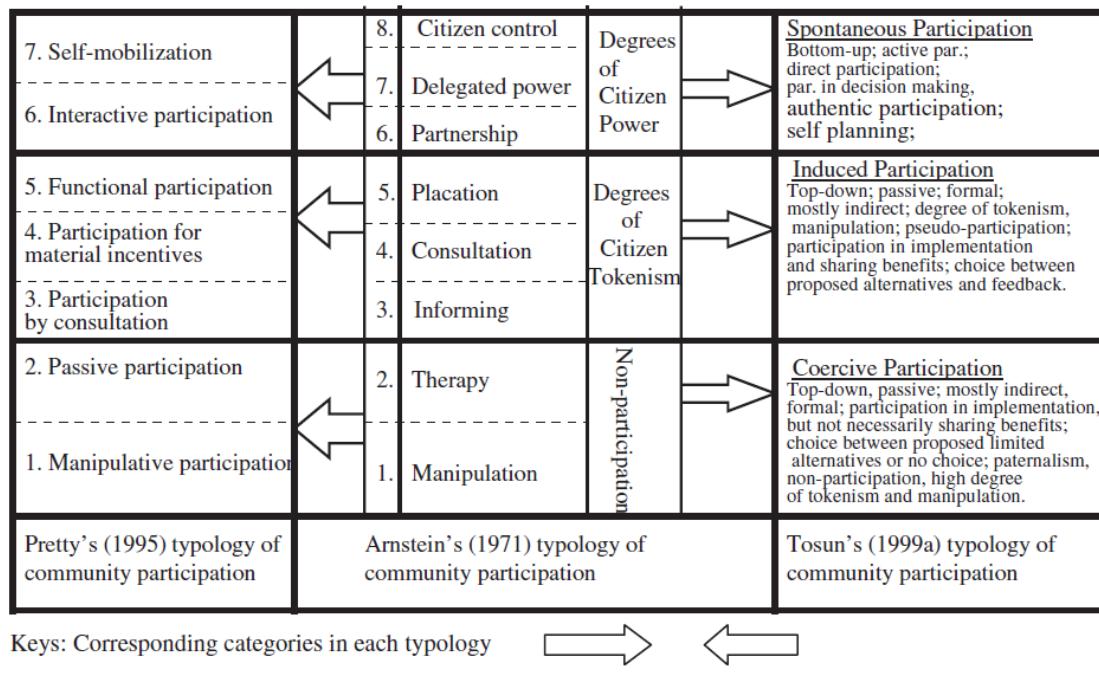
contraints de développer une relation engageante avec eux. En 2019, les promoteurs du Club Med Québec Charlevoix ont besoin d'un permis de déboisement pour aménagement le futur stationnement. Des citoyens expriment alors leurs inquiétudes lors de la séance du conseil des maires de la MRC de Charlevoix (Tremblay, 2019e). En plus de l'attribut de légitimité s'ajoute l'attribut d'urgence puisque des membres du comité de citoyens de PRSF évoquent des préoccupations environnementales, sociales, historiques alors que la MRC doit attribuer un permis de déboisement pour le stationnement du futur complexe hôtelier. Ainsi, en fonction du modèle de Mitchell *et al.* (1997), la partie prenante du regroupement de citoyens préoccupés par le développement du Club Med Québec Charlevoix passe de partie prenante discrétionnaire avec un (1) attribut au type de partie prenante dépendante avec deux (2) attributs. Avec ses deux (2) attributs, la partie prenante dépendante a besoin du pouvoir d'autres parties prenantes pour supporter ses visées (Mitchell *et al.*, 1997). Dans le cas du regroupement des citoyens, la décision finale n'a pas répondu à leurs attentes (Bouchard-Cauchon, 2020). En l'absence de l'attribut de pouvoir, ses intérêts n'ont pas influencé les décideurs. Donc, cet exemple démontre qu'avec l'attribution de deux (2) attributs, il pourrait être envisagé de conclure que la partie prenante du regroupement de citoyens a évolué au niveau de la perception de son importance par d'autres parties prenantes, dont les promoteurs, la municipalité et la MRC. De plus, la participation communautaire du regroupement de citoyens a passé, selon l'échelle de Arnstein (1969), du niveau de réassurance avec la municipalité à une forme de partenariat avec le promoteur et des entités municipales.

La thématique de la participation directe nécessite également des spécifications. Bien qu'elle soit classée principalement dans la catégorie de la participation spontanée selon Tosun (1999), elle n'est pas exclusive à cette typologie. Tosun (1999: 119) mentionne :

En d'autres termes, la participation directe de la communauté ne signifie pas nécessairement que l'on délègue le pouvoir de décision aux personnes qui seront affectées par les décisions prises. Cependant, la communauté a la possibilité de transmettre directement aux décideurs son message concernant les questions de développement.

Ainsi, la participation directe ne peut être uniquement reliée à la participation spontanée puisqu'elle ne représente pas un indicateur exclusif du degré de participation des parties prenantes dans le projet. La participation communautaire directe pourrait aussi correspondre aux étapes de niveaux symboliques trois (3), quatre (4) et cinq (5) du modèle de Arnstein (1969). La figure 6.3 représente à nouveau le parallèle entre la typologie de la participation communautaire de Tosun (1999) et de Arnstein (1969).

Figure 6.3: Typologies normatives de la participation communautaire



Source: Tosun, 2006: 494

La prise en compte des recommandations, le partenariat ou la délégation du pouvoir ne sont pas garantis malgré les interactions directes avec des parties prenantes. La participation directe se retrouve donc également dans la typologie de la participation induite sous forme informative, consultative et par la réassurance. Bien que Tosun (1999) souligne que la participation induite est principalement indirecte, elle n'exclut pas d'emblée la forme directe. Par conséquent, selon les résultats obtenus dans cette recherche, la participation communautaire directe pourrait entrer dans les types de participation spontanée et induite, selon le cas. D'ailleurs, dans cette recherche si la situation de participation directe cadrait avec un niveau symbolique, la source a été comptabilisée respectivement dans la participation spontanée directe et la participation induite au niveau du symbolisme. La participation communautaire directe ne peut donc être le seul facteur déterminant du type de participation communautaire.

En considérant ces analyses approfondies sur les thématiques de partenariat et de participation directe, la récurrence de la participation communautaire spontanée doit être interprétée en fonction du type de partie prenante, qu'elle soit interne, gouvernementale ou autre ainsi que de l'aspect non exclusif de la participation directe à cette typologie.

Au niveau de la participation induite, la récurrence est présente dans 95 sources peu importe le type de partie prenante. La communication se déroule plutôt, mais non exclusivement, de façon indirecte avec les parties prenantes et le niveau de participation est plutôt symbolique. Par exemple, la communication indirecte qui s'inspire du modèle de Tosun (1999) peut s'exprimer par différents moyens, dont les médias, les pétitions, les textes d'opinion, les sondages ou les lettres ouvertes. Concernant les niveaux de coopération symboliques, le modèle de Arnstein (1969) permet de catégoriser la participation citoyenne selon les thèmes informer, consulter et réassurer. Comme dans la participation spontanée, les thèmes de la participation induite sont inspirés des modèles de Tosun (1999) et de Arnstein (1969).

Le modèle de la participation citoyenne de Arnstein (1969) réfère à des exemples provenant de programmes sociaux fédéraux. De son côté, le modèle de la participation communautaire de Tosun (1999) s'inscrit davantage auprès des communautés hôtes dans une destination touristique. À la différence de ces auteurs, cette recherche s'inscrit dans une analyse de la participation communautaire dans un projet d'entreprise privée, financé en partie par des fonds publics. Le modèle de la participation citoyenne d'Arnstein, désigné à l'origine pour représenter la relation entre les communautés locales et le gouvernement, peut s'adapter et se transférer aux relations entre une entreprise et ses parties prenantes en raison du pouvoir croissant des entreprises, selon Ihugba et Osuji (2011). Ces auteurs ont modifié l'utilisation du concept de participation citoyenne de Arnstein par celui de l'engagement des parties prenantes (Ihugba et Osuji, 2011). Ainsi, Ihugba et Osuji (2011) indiquent, en dressant un parallèle avec le modèle de participation citoyenne de Arnstein, que l'engagement des parties prenantes n'est pas toujours linéaire :

Par exemple, lorsqu'un exercice d'engagement des parties prenantes est mené dans le seul but de transmettre des informations, un engagement mené au niveau de la consultation peut être suffisant [...]. Cependant, le même niveau ne sera pas suffisant lorsque l'entreprise se propose de réaliser un projet qui aura un impact sérieux sur la vie et l'environnement social ou écologique des parties prenantes, indépendamment de son bénéfice présumé pour les parties prenantes [...]. En d'autres termes, en tant que ligne directrice, nous proposons que plus l'impact attendu est important, plus le niveau d'engagement est élevé. Par conséquent, l'engagement est faible lorsque l'impact anticipé ne correspond pas au niveau d'engagement. (Ihugba et Osuji, 2011: 33),

Dans cette recherche, les niveaux de participation souhaités par les parties prenantes ne sont pas pris en considération dans la thématisation. Toutefois, le projet du Club Med Québec Charlevoix a suscité des préoccupations auprès de certaines parties prenantes au niveau économique, social, environnemental,

légal, socioéconomique et touristique. En tenant compte de cet aspect, des questionnements se posent sur le niveau d'engagement des promoteurs du Club Med Québec Charlevoix par rapport aux impacts anticipés et réels du projet sur son environnement.

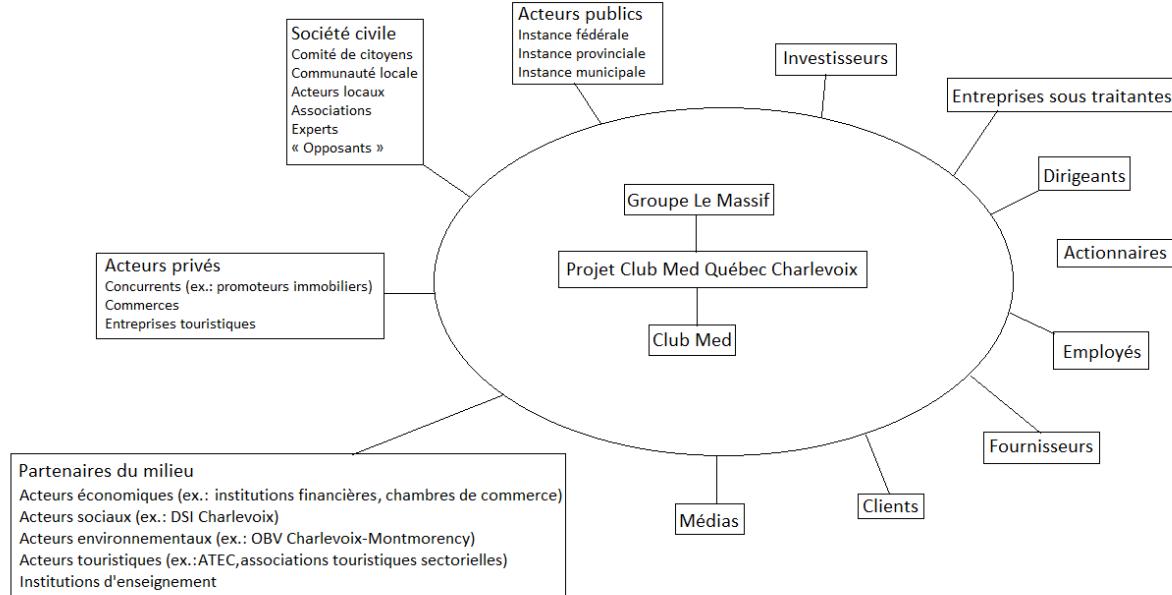
La phase de réalisation du projet est celle qui est davantage couverte par les médias et les sites Internet d'actualité répertoriés, autant pour la participation coercitive, induite que spontanée. Les perceptions des parties prenantes envers le projet sont davantage récurrentes dans cette phase du projet en raison des différents impacts positifs et/ou négatifs sur le milieu: travaux d'aménagement du terrain, déboisement, future construction du stationnement, différents partenariats, avis de non-conformité, aide financière accordée, rencontres citoyennes, présentations et événements publics, manifestations, protestations, etc.

Également, en termes de méthodologie, les résultats doivent être interprétés avec prudence puisque les articles de presse peuvent couvrir à quelques reprises le même sujet, voire dédoubler les propos des parties prenantes ou des promoteurs. Par exemple, les désirs de partenariats avec des acteurs touristiques du milieu ou avec des institutions d'enseignement peuvent ressortir dans quelques sources. Aussi, les mêmes interlocuteurs peuvent être interrogés dans différents articles. Ainsi, des personnes interrogées pour exprimer un désaccord ou des doutes envers le projet ou une partie du projet sont parfois les mêmes. Toutefois, il faut considérer l'option que certaines personnes ne souhaitent peut-être pas prendre la parole publiquement pour exprimer un désaccord concernant le projet. Les données provenant de la presse sont donc à interpréter avec parcimonie pour identifier la récurrence de la participation des parties prenantes au cours du projet du Club Med Québec Charlevoix.

6.2 L'analyse de l'acceptabilité sociale et de la participation communautaire des parties prenantes

Cette section vise à analyser le processus d'acceptabilité sociale et de participation communautaire de parties prenantes envers le projet du Club Med Québec Charlevoix. À titre de rappel, la question de recherche de cette étude consiste à déterminer comment le mode de gouvernance privilégié pour la gestion des parties prenantes affecte le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique. Le premier objectif consiste à déterminer le mode de gouvernance employé dans le projet du Club Med Québec Charlevoix au cours du cycle de vie du projet. La figure 6.4 présente une cartographie générale des parties prenantes du projet Club Med Québec Charlevoix.

Figure 6.4: Cartographie des parties prenantes du projet Club Med Québec Charlevoix



Source : Conception de l'auteure, 2025

La dernière section démontre que gouvernance privilégiée par Groupe Le Massif et Club Med dans le cadre du projet du Club Med Québec Charlevoix varie en fonction du type de parties prenantes. La récurrence de la participation communautaire spontanée est légèrement plus élevée que celle de la participation communautaire induite. Toutefois, des nuances sont à prendre en considération sur la participation communautaire spontanée. Des parties prenantes internes et gouvernementales bénéficient de plus grandes responsabilités légales et décisionnelles de par leurs rôles, leurs obligations et leurs mandats. En se concentrant sur les autres parties prenantes externes, incluant, entre autres, des citoyens, regroupements de citoyens, organisations du milieu, entreprises touristiques, entrepreneurs et institutions d'enseignements, la récurrence de la participation communautaire spontanée diminue de 38 %, soit de 55 à 34 sources.

De plus, cette catégorie de participation présente une thématique ambiguë avec la participation directe comme facteur déterminant de la participation spontanée. La participation directe n'inclut pas d'emblée une participation spontanée des parties prenantes. La participation directe peut correspondre à des

niveaux symboliques de la participation induite : informer, consulter, réassurer. Ces précisions de la participation communautaire spontanée peuvent teinter la récurrence des résultats obtenus. Toutefois, les cas de participation directe faisant référence à un niveau symbolique ont été conjointement inscrits dans la thématique de la participation induite et celle de la participation spontanée. De plus, le nombre d'attributs d'une partie prenante en termes de pouvoir, de légitimité et d'urgence peut influencer sa relation avec les décideurs de façon évolutive. Ainsi, le type de participation communautaire des parties prenantes varie en fonction de plusieurs facteurs, dont les obligations, responsabilités et mandats, le nombre d'attributs ainsi que le cycle de vie du projet. Les thématiques secondaires découlant de la participation communautaire induite ne sont pas catégorisées en fonction du type de parties prenantes. Donc, il n'est pas possible de déterminer le type de participation privilégiée en fonction des parties prenantes. D'ailleurs, certaines parties prenantes peuvent changer, se modifier et évoluer au cours du projet ce qui complexifie leur catégorisation à partir des entretiens et de la couverture médiatique et d'actualité.

Toutefois, la gouvernance privilégiée avec les parties prenantes autres que celles internes et gouvernementales tend vers l'approche descendante qui cadre avec une participation communautaire induite. Le partage des responsabilités entre promoteurs, parties prenantes internes et instances gouvernementales tient compte des obligations et mandats de chacun. Cependant, malgré des partenariats avec d'autres parties prenantes externes, le partage de responsabilités en termes de ressources, d'expertise, de gestion, d'infrastructures, de marketing est plus limité. Certaines responsabilités avec ces parties prenantes externes peuvent être partagées lors de conflits avec des parties prenantes du milieu, mais se matérialisent souvent de façon parallèle au lieu d'être conjointement initiées ou gérées. Et les partenariats sont souvent, mais non exclusivement, initiés par les promoteurs selon l'approche descendante. Également, la participation communautaire spontanée devrait, selon Tosun (1999), se caractériser par une participation dans tout le processus de développement incluant dans la prise de décision, la réalisation, le partage des bénéfices et l'évaluation. Les partenariats ne sont pas nécessairement garants d'une délégation du pouvoir décisionnel comme l'échelle de Arnstein (1969) le démontre. Même si le modèle de Arnstein peut s'adapter et se transférer aux relations entreprises et parties prenantes, tel que mentionné par Ihugba et Osuji (2011), le modèle de Bowen *et al.* (2010) sur les stratégies d'engagement de la communauté apporte un éclairage supplémentaire de la position corporative.

Selon une position corporative, les consultations publiques de 2011 et de début 2012 pour la modification du schéma d'aménagement en vue du développement du projet immobilier de Groupe le Massif ainsi que celles de fin 2014 pour modifier le schéma d'aménagement en prévision de l'arrivée du Club Med ont permis un certain engagement communautaire transitionnel que Bowen *et al.* (2010: 305) identifient par « construire des ponts ». Les consultations publiques ne représentent pas une intégration communautaire sous forme d'engagement transformationnel pour « changer la société », termes employés par Bowen *et al.* (2010: 305). Le concept de la stratégie d'engagement communautaire de Bowen *et al.* (2010), avec une typologie en trois stratégies d'engagement, soit l'engagement transactionnel, transitionnel et transformationnel permet d'illustrer la collaboration d'une entreprise avec les parties prenantes pour traiter des questions qui ont un impact sur le bien-être de la communauté. Par exemple, selon Bowen *et al.* (2010), le partenariat peut parfois être une forme de stratégie d'engagement transitionnel ou encore transformationnel (Bowen *et al.*, 2010). Pour expliquer l'une des distinctions entre ces stratégies, Bowen *et al.* (2010) indiquent :

De même, les ressources des partenariats de transition sont considérées comme plus que des dons transactionnels ponctuels, car elles sont partagées dans le cadre de la collaboration, mais le contrôle des ressources dans ces interactions reste entre les mains de l'entreprise plutôt que d'être entièrement partagé avec la communauté. (Bowen *et al.*, 2010: 306).

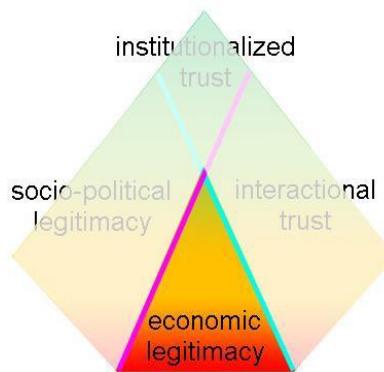
De plus, selon les auteurs (Bowen *et al.*, 2010), l'un des trois (3) critères de différenciation de l'engagement transformationnel avec l'engagement transitionnel est représenté par les avantages conjoints :

Troisièmement, l'engagement transformationnel permet non seulement aux entreprises et aux communautés de tirer des avantages symétriques et indépendants de l'engagement, mais aussi aux deux parties d'en tirer des avantages conjoints. (Bowen *et al.*, 2010: 307).

La stratégie d'engagement transformationnelle se caractérise, entre autres, d'une gestion de projet et d'une prise de décision conjointe (Bowen *et al.*, 2010). Bien qu'il soit difficile d'identifier clairement la responsabilité des parties prenantes externes dans le processus du projet du Club Med Québec Charlevoix en termes d'autonomisation et de leadership, l'engagement des promoteurs envers des parties prenantes externes autres s'illustre plus particulièrement à travers des situations de dialogue et de collaboration que de leadership communautaire. Des exemples de collaboration et de partenariat se retrouvent dans le cas du dossier du futur stationnement du Club Med et de partenariats avec les entreprises touristiques locales, organisations du milieu et institutions d'enseignement.

Le second objectif de cette recherche vise à identifier le niveau d'acceptabilité sociale du projet touristique Club Med Québec Charlevoix par les parties prenantes à chacune des étapes du cycle de vie. La perception d'acceptabilités sociale provient des entretiens semi-dirigés et de sources médiatiques et d'actualité. Le projet Club Med Québec Chalevoix est perçu comme ayant principalement une légitimité économique au cours du cycle de vie du projet. La phase de conception du projet soulève aussi des enjeux de légitimité économique et certaines perceptions positives et avantageuses de la confiance interactionnelle. La légitimité économique est représentée à nouveau à la figure 6.5. Donc, certaines parties prenantes peuvent accorder un niveau d'acceptation au projet Club Med Québec Charlevoix tandis que d'autres refusent l'acceptabilité sociale. Comme le soulignent Thomson et Boutilier (2011a: 5), « [d]e la même façon, à tout moment, environ un tiers des parties prenantes refuseront l'acceptabilité sociale, tandis que deux tiers accorderont un niveau d'acceptation ».

Figure 6.5: Proportion de parties prenantes octroyant ou non chaque niveau d'acceptabilité sociale en la présence ou l'absence de perception de chacun des quatre (4) facteurs



Source: Thomson et Boutilier, 2011a

Ainsi, d'un côté, l'argumentation positive économique porte sur la création d'emploi, les partenariats régionaux, les investissements dans les infrastructures, l'attraction d'une nouvelle clientèle Club Med et le positionnement international de Charlevoix et de Québec. D'un autre côté, l'argumentation sur les préoccupations économiques soulevées concerne le projet de développement immobilier, résidentiel et celui du Club Med avec l'investissement d'argent public et les difficultés de recrutement de main-d'œuvre. De plus, les inquiétudes entourant la perception du projet au niveau des sphères sociales, légales et environnementales de la légitimité sociopolitique surpassent les contributions, à l'exception du volet touristique. Concernant la confiance interactionnelle, la réciprocité des interactions est également perçue

davantage négativement. Certains enjeux de réciprocité en termes de communication et de décisions avec Groupe Le Massif concernent des situations et des projets autres que le dossier du Club Med Québec Charlevoix. Aussi, la perception plutôt négative de parties prenantes concernant leurs relations fondées sur le respect des intérêts de chacun avec Groupe Le Massif et/ou Club Med affecte la confiance interactionnelle. Autrement dit, les attentes de parties prenantes face au projet de Groupe Le Massif et de Club Med exigent non seulement des retombées économiques locales, mais également un souci de l'environnement écologique, social et légal, de la réciprocité avec les décideurs ainsi qu'une prise en compte de leurs intérêts. Donc, en fonction de ces résultats, le projet du Club Med Québec Charlevoix présente des enjeux de légitimité au niveau sociopolitique et de confiance interactionnelle et institutionnelle.

En considérant la question de recherche qui consiste à déterminer comment le mode de gouvernance déployé pour la gestion des parties prenantes pourrait affecter le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique, les résultats obtenus au niveau de la participation communautaire et de l'acceptabilité sociale ont été mis en relation. Ainsi, en tenant compte des entretiens et des sources médiatiques et d'actualité communes, le tableau 6.2 identifie la récurrence des sources entre les différents facteurs de l'acceptabilité sociale et les types de participation communautaire en plus de souligner la phase du cycle de vie du projet davantage concerné.

Tableau 6.2: Récurrence des sources entre les différents facteurs d'acceptabilité sociale et types de participation communautaire en plus de la phase du cycle de vie du projet la plus récurrente

Participation communautaire	Légitimité économique	Légitimité sociopolitique	Confiance interactionnelle	Confiance institutionnelle	Phase du cycle de vie du projet
Spontanée	57	57	49	19	Réalisation
Induite	48	75	38	22	Réalisation
Coercitive	5	18	11	6	Réalisation

Source : Conception de l'auteure, 2025

Par exemple, les sources qui témoignent conjointement du facteur de légitimité économique et de la participation communautaire spontanée sont au nombre de 57. D'ailleurs, dans le cas de la légitimité économique, le type de participation communautaire le plus récurrent est la participation spontanée. L'analyse antérieure des niveaux d'acceptabilité sociale témoigne de la présence d'un niveau de légitimité économique dans le projet du Club Med Québec Charlevoix. Ces nouveaux résultats ci-dessus démontrent que des parties prenantes qui ont des relations de partenariat et d'échanges directs avec les porteurs du projet perçoivent davantage la légitimité économique du projet. Les bénéfices économiques en termes d'emplois, d'investissements dans la communauté et d'infrastructures sont d'ailleurs soulignés par certaines parties prenantes qui y voient un nouveau dynamisme économique pour le milieu. Aussi, l'arrivée d'un nouveau joueur, en l'occurrence Club Med, avec son bassin de nouvelles clientèles touristiques et sa visibilité à l'échelle internationale, contribue également à bonifier le discours autour de la légitimité économique. Les acteurs gouvernementaux, notamment, possèdent un certain pouvoir et une certaine visibilité médiatique pour encourager la légitimité économique du projet. De plus, en considérant que Groupe Le Massif est un important employeur dans le milieu, qu'il souhaite développer un projet rentable et que cette rentabilité passe par le développement immobilier, le porteur du projet met de l'avant cet enjeu économique ainsi que celui de la pérennité de la station. Finalement, la phase de réalisation est celle où les travaux sont en cours et les occasions sont davantage propices aux rencontres et partenariats. Par exemple, les promoteurs rencontrent des entrepreneurs de Charlevoix, développent des partenariats avec des institutions d'enseignement et des entreprises touristiques, procèdent au recrutement de main-d'œuvre, etc.

Le tableau 6.2 révèle également que la légitimité sociopolitique et la participation communautaire induite se retrouvent conjointement dans 75 sources. L'analyse de l'acceptabilité sociale a démontré que les enjeux de légitimité sociopolitique au niveau social, légal et environnemental affectent le niveau d'acceptabilité sociale du projet. Les enjeux sociopolitiques touchent, en majorité, des parties prenantes de la société civile. En l'absence de pouvoir, de partenariat, et parfois, d'échange direct avec les promoteurs, ces parties prenantes utilisent d'autres moyens pour communiquer leurs préoccupations, que ce soit via des pétitions, des manifestations, des mobilisations sur les réseaux sociaux, des lettres aux élus et une visibilité dans certains médias. La période de réalisation est la plus récurrente puisqu'il s'agit de celle qui coïncide avec les travaux de construction. Des préoccupations émergent alors autour du déboisement, notamment des érablières, des manquements à la Loi sur la qualité de l'environnement, des enjeux concernant le futur stationnement et des questionnements sur les impacts locaux du projet. Les

résultats présentés dans le tableau précédent démontrent que la participation communautaire induite et l'absence d'un réel pouvoir décisionnel pourraient expliquer, à tout le moins en partie, le manque de légitimité sociopolitique.

Au niveau de cas de la confiance interactionnelle, la participation communautaire spontanée est davantage observée avec 49 sources. La confiance interactionnelle présente également des enjeux au niveau de la réciprocité entre les porteurs du projet et certaines parties prenantes. Malgré les difficultés au niveau de la réciprocité, la confiance interactionnelle indique une plus grande récurrence dans la participation communautaire spontanée. Pour expliquer ces résultats, l'analyse démontre que malgré les rencontres et les dialogues avec certaines parties prenantes, les relations se bâissent dans la réciprocité des interactions, dans le dialogue mutuel, dans la réponse à la communauté et dans la perception que les promoteurs sont à l'écoute. Des questionnements peuvent surgir sur l'engagement réel des promoteurs à bâtir des relations de réciprocité auprès de certaines parties prenantes malgré les rencontres et les dialogues. Également, il peut être considéré que le type de gouvernance ne représente pas le seul facteur pour expliquer la confiance interactionnelle.

Et finalement, pour la confiance institutionnelle, la participation communautaire induite est la plus récurrente dans 22 sources. D'ailleurs, dans l'analyse de l'acceptabilité sociale, la confiance institutionnelle soulevait aussi des préoccupations par rapport aux perceptions que les relations entre les promoteurs et leurs parties prenantes sont fondées sur un respect des intérêts de chacun. Certains dossiers soulignent cet enjeu de confiance alimenté par une participation induite de partenaires. Par exemple, la fin du programme de gratuité scolaire qui coïncide avec la période du lancement du Club Med Québec Charlevoix. La direction de l'école avait alors reçu une note par courriel du Massif de Charlevoix pour l'aviser. L'année scolaire était déjà entamée et les sorties planifiées. Le dossier de la non-perception de la taxe d'hébergement qui s'est aussi déroulé dans la même période que le lancement du Club Med Québec Charlevoix a également surpris des entreprises et des partenaires touristiques.

Ainsi, en fonction des résultats obtenus et de leur analyse, il est possible de constater que le type de participation communautaire privilégié affecte, à tout le moins en partie, le niveau d'acceptabilité sociale du projet Club Med Québec Charlevoix. L'engagement des promoteurs envers leurs parties prenantes devrait être envisagé dès les premières étapes du projet pour prévenir, si possible, les différents enjeux et

les préoccupations soulevées durant la phase de réalisation. D'ailleurs, une réflexion s'impose sur l'impact des enjeux de la communication interactionnelle sur le manque de légitimité sociopolitique.

D'autres explications peuvent apporter un éclairage supplémentaire sur les défis de la légitimité sociopolitique par rapport à la confiance interactionnelle. En tenant compte de la définition de l'acceptabilité sociale de Suopajarvi *et al.* (2020: 145), « [I]a [licence sociale pour opérer] fait référence à l'acceptation locale des activités d'une entreprise qui se mérite par les performances d'une entreprise ». Cet aspect méritoire se manifeste, entre autres, par le développement d'une légitimité économique et sociopolitique et de la confiance interactionnelle et institutionnelle. La légitimité sociopolitique est davantage ancrée dans la culture propre du milieu que la confiance interactionnelle qui relève plutôt d'un phénomène davantage universel (Thomson et Boutilier, 2011a). De plus, Thomson et Boutilier (2011a) soulignent que la légitimité sociopolitique est plus difficile à obtenir que la confiance interactionnelle. Si l'entreprise peut s'engager dans l'amélioration des relations avec ses parties prenantes, la légitimité sociopolitique est, de son côté, moins contrôlée directement par l'entreprise, moins connue et plus complexe (Thomson et Boutilier, 2011a). L'un des éléments retenus dans cette recherche pour expliquer le manque de légitimité sociopolitique du projet Club Med Québec Charlevoix est la prédominance de la démocratie représentative. Cette recherche permet d'observer que la démocratie représentative présente des limites de participation. Comme le souligne Roy (2018) :

La construction de la légitimité s'est déplacée au profit d'un partage du processus décisionnel. Par ailleurs, plusieurs auteurs observent que la démocratie représentative, telle qu'elle s'exerce actuellement, est incompatible avec le développement social et environnemental. (Roy, 2018: 12)

Ainsi, dans la participation citoyenne, avec l'engagement, la participation d'une pluralité de parties prenantes et l'approche de gouvernance ascendante, les décisions gagnent en légitimité (Roy, 2018). De plus, le niveau de participation et d'engagement des parties prenantes dépend de l'objectif et des circonstances (Ihugba et Osuji, 2011). Le projet de Club Med Québec Charlevoix engendre, dès les premières phases du projet, des préoccupations sur la légitimité sociopolitique. Comme il s'agit d'un projet avec des impacts attendus importants notamment sur l'environnement social et écologique, un niveau d'engagement des parties prenantes plus élevé aurait été préférable à des situations de confrontation qui désavantagent les relations entre l'entreprise et la communauté (Ihugba et Osuji, 2011). D'ailleurs, la réciprocité plutôt désavantageuse des relations des décideurs avec les parties prenantes dans le cadre du

projet Club Med Québec Charlevoix affecte aussi la confiance interactionnelle. Toutefois, comme Ihugba et Osuji (2011) le soulignent, les entreprises hésitent à emprunter cette voie pour ne pas perdre le contrôle.

De plus, la perception de légitimité économique met également en lumière ce que Huybens (2018: 257) appelle « l'omniprésence du discours économique » :

Le développement humain confondu avec la croissance économique est controversé. Les débats deviennent des combats, les avis se polarisent jusqu'à devenir de simples slogans. Et surtout, nous ne parvenons pas à répondre socialement à la question : « Dans quel monde souhaitable pour tout le monde voudrions-nous vivre ? » La rationalité économique devient un raisonnement facile mais simpliste : c'est rentable ou pas. Dans le premier cas, c'est acceptable, dans le second, ce ne l'est pas.

D'ailleurs, les décisions prises par des acteurs qui ont des intérêts économiques et politiques prédominent par rapport à l'influence que d'autres parties prenantes peuvent avoir (Batellier, 2012). Par exemple, les contestations sociales découlent souvent de parties prenantes de la société civile, incluant des comités de citoyens, parce qu'ils ne se sentent pas inclus dans le processus décisionnel des grands projets (Batellier, 2012). Comme le souligne Batellier (2012) :

Cette exclusion repose tout d'abord sur la nature très scientifico-technique de l'évaluation des décisions qui tend à exclure de fait les dimensions sociopolitiques et environnementales souvent à l'origine des revendications de la société civile.

D'ailleurs, les résultats obtenus de cette recherche démontrent les difficultés rencontrées par les porteurs du projet Club Med Québec Charlevoix à obtenir une légitimité sociopolitique en raison, notamment, de préoccupations environnementales, sociales et légales. Aussi, la participation des parties prenantes en amont du projet et des interactions bidirectionnelles entre les promoteurs et la population auraient pu, comme le souligne Batellier (2012), réduire les conflits en identifiant les enjeux possibles en fonction des prochaines étapes du projet (Batellier, 2012). Bien que les promoteurs aient réalisé des approches de concertation, de collaboration et de dialogues bidirectionnels avec certaines parties prenantes, principalement politiques et économiques, certains enjeux, dont celui du stationnement, les ont emmenés à s'asseoir et à discuter avec d'autres parties prenantes concernées. Toutefois, ces initiatives relevaient davantage d'une démarche volontaire découlant de l'urgence de la situation plutôt que d'une stratégie d'implication de parties prenantes. De plus, les porteurs du projet et les parties prenantes de la société civile ne sont pas engagés dans des dialogues bidirectionnels où ces dernières jouent un rôle décisionnel.

Même si les consultations publiques permettent à la société civile de s'exprimer sur le schéma d'aménagement en amont du projet, leur implication demeure limitée tout au long du projet en lien avec les enjeux sociaux, environnementaux, légaux et socioéconomiques.

Les impacts possibles et réels au niveau économique, social et environnemental ont suscité des questionnements importants au sein des parties prenantes. Cette recherche démontre qu'un engagement avec des parties prenantes externes, non gouvernementales, présente des limites lorsqu'il s'agit de certains aspects des participations communautaires spontanée et induite. Ainsi, la participation communautaire spontanée, principalement sous forme de partenariats, de même que la participation communautaire induite lorsqu'il est question d'information, de consultation et de réassurance nécessitent de plus amples explications.

Dans cette étude de cas, la participation communautaire spontanée se résume principalement à des collaborations ou à des partenariats selon une approche descendante. Les résultats démontrent peu de situations favorisant un processus de démocratie participative selon une approche ascendante qui aurait pu bénéficier conjointement aux parties prenantes et aux décideurs en matière de légitimité, de confiance et d'acceptabilité sociale. Des préoccupations sont nées dès les premières phases du projet, incluant lors des consultations publiques de 2011, 2012 et 2014 pour modifier le schéma d'aménagement. Le point culminant de la récurrence des thématiques pour chaque facteur d'acceptabilité sociale demeure la phase de réalisation qui peut arriver trop tard pour appliquer des modifications significatives au projet. De plus, les relations entre Groupe Le Massif et certaines parties prenantes du milieu sont affectées par d'autres projets ou situations différentes du projet Club Med. Donc, à la suite de l'analyse du cas du projet Club Med Québec Charlevoix, une entreprise qui privilégie un mode gouvernance incluant la participation citoyenne de façon ascendante, spontanée, en début de projet, pourrait possiblement contribuer à bâtir sa légitimité sociopolitique. Les résultats démontrent généralement des préoccupations dans la légitimité sociopolitique, dans la confiance interactionnelle et institutionnelle davantage récurrentes que des bénéfices pour chacun de ces facteurs. Aussi, avec cette étude, il est permis de constater que le type de participation communautaire privilégié peut expliquer, en partie à tout le moins, le niveau d'acceptabilité sociale du projet du Club Med Québec Charlevoix. Reste à savoir si, dans un contexte de développement durable, les entreprises souhaitent intégrer la gouvernance participative pour renforcer le niveau d'acceptabilité sociale d'un projet.

6.3 La conclusion

À la suite de la présentation des résultats et de l'analyse de la participation communautaire des parties prenantes, les données témoignent que la participation communautaire spontanée, provenant du modèle de Tosun (1999), est privilégiée comme mode de gouvernance auprès des parties prenantes en raison principalement de partenariats et de participation directe. Cependant, le type de participation communautaire varie selon les parties prenantes. Ainsi, en excluant les formes partenariats avec les parties prenantes internes ainsi qu'avec les entités gouvernementales, la récurrence des partenariats avec d'autres parties prenantes diminue de 22. D'ailleurs, la gouvernance privilégiée avec les parties prenantes autres que celles internes et gouvernementales rejoint davantage l'approche descendante qui cadre avec une participation communautaire induite. Les formes de partenariat avec d'autres parties prenantes peuvent, notamment, inclure des entreprises touristiques du milieu, des entrepreneurs et des écoles. Ceci dit, plusieurs partenariats s'inscrivent davantage dans une dynamique de collaboration que de redistribution du pouvoir. Aussi, des enjeux sont présents au niveau de la participation directe puisqu'elle peut s'inscrire dans la participation induite ou spontanée.

En tenant compte de la question de recherche qui consiste à déterminer comment le mode de gouvernance déployé pour la gestion des parties prenantes pourrait affecter le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique, la période préréalisation et celle de la réalisation sont perçues comme ayant principalement une légitimité économique au cours du cycle de vie du projet. Concernant la participation communautaire, la phase préréalisation et de réalisation démontre une récurrence de la participation communautaire spontanée. Toutefois, des questionnements demeurent sur les caractéristiques de la participation communautaire spontanée. En tenant compte de ces limites, il est prudent d'affirmer que le niveau de participation des parties prenantes peut affecter, en partie du moins, le niveau d'acceptabilité sociale d'un projet au cours de son cycle de vie. Cela dépend du type de parties prenantes en termes d'attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Aussi, la phase de réalisation de projet est celle qui suscite davantage de couverture médiatique et d'actualité. Il est alors possible de se questionner sur les impacts concrets du projet sur le milieu durant cette phase et qui peuvent affecter la perception de parties prenantes.

Finalement, en considérant la question de recherche qui consiste à déterminer comment le mode de gouvernance déployé pour la gestion des parties prenantes pourrait affecter le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique, les résultats obtenus démontrent qu'un lien peut exister entre le

type de participation communautaire et le niveau d'acceptabilité sociale. S'il peut expliquer, à tout le moins en partie, la présence de légitimité économique et les enjeux de légitimité sociopolitique et institutionnelle, des nuances doivent être apportées concernant la confiance interactionnelle. Malgré les rencontres, les dialogues et les participations aux consultations publiques, des questionnements persistent sur l'engagement des promoteurs à bâtir des relations fondées sur la réciprocité avec certaines de leurs parties prenantes. D'ailleurs, une réflexion s'impose sur l'impact des difficultés de la communication interactionnelle sur le manque de légitimité sociopolitique. Le prochain chapitre, la conclusion, dresse un résumé des différents moments clés de ce présent mémoire.

CONCLUSION

Le Québec présente des projets touristiques avec des enjeux d'acceptabilité sociale. Avec le projet de privatisation partiel du Parc national du Mont-Orford et celui du déménagement du Casino de Montréal en milieu défavorisé afin de créer un site récrétouristique, la littérature se concentre principalement sur la licence sociale pour opérer dans les secteurs touchant aux industries extractives et aux ressources naturelles. Le processus d'acceptabilité sociale est un processus qui peut évoluer dans le temps et qui nécessite un dialogue durable avec les parties prenantes (Baba et Raufflet, 2015). La démocratie participative se joint à la démocratie représentative pour mettre de l'avant rigueur, transparence et responsabilisation dans les processus décisionnels ainsi qu'une participation basée non seulement sur le dialogue, mais aussi sur l'écoute, la recherche de compromis et les débats publics (Batellier, 2012). Ainsi, dans une perspective de développement durable, cette recherche questionne le type de gouvernance privilégié par les porteurs d'un grand projet touristiques, en termes de participation des parties prenantes. D'ailleurs, cette étude cherche à déterminer comment le mode de gouvernance déployé pour la gestion des parties prenantes pourrait affecter le niveau d'acceptabilité sociale d'un grand projet touristique. Le premier objectif a pour but de déterminer, à travers l'étude de cas du Club Med Québec Charlevoix, le mode de gouvernance privilégié par les porteurs du projet selon la typologie de la participation communautaire de Tosun (1999). Par la suite, le second objectif vise à identifier le niveau d'acceptabilité sociale de ce projet touristique par les parties prenantes avec le modèle de l'acceptabilité sociale de Thomson et Boutilier (2011a).

Un rappel de la problématique de cette recherche permet de présenter et de relier chacun des thèmes centraux, soit la gouvernance participative et l'acceptabilité sociale lors du cycle de vie d'un projet, en vue d'en comprendre les relations. Pour rappeler les grandes lignes, à la suite de la crise du modèle de l'État-providence, le fonctionnement de l'État sous forme de structure hiérarchique et centralisée a fait appel à de nouvelles méthodes de régulation (Lequin, 2001 ; Merrien, 1998). Les nouvelles formes de gouvernance ont amené des changements en termes de partage de responsabilités, de flexibilité et d'interaction pour jeter les bases de la « bonne gouvernance » (Merrien, 1998). Des institutions internationales se sont engagées dans un nouveau mode de gouvernance pour la gestion publique, basé sur la participation citoyenne (Paye, 2005). Il se trouve que le concept de participation citoyenne résonne également dans le paradigme du développement durable. De plus, en tourisme, les questionnements sur la durabilité suscitent des enjeux en raison des répercussions négatives du tourisme sur les communautés locales et

sur les ressources (Cardia et Jones, 2017). Et comme le tourisme durable fait souvent appel à la participation des parties prenantes et du milieu politique (OMT, 2022), cette recherche avait un premier objectif d'identifier le ou les modes de gouvernance du projet Club Med Québec Charlevoix en fonction du modèle de la participation communautaire de Tosun (1999).

Le deuxième concept, celui de l'acceptabilité sociale, a pris son envol avec la croissance des contestations contre des décisions prises par des porteurs de projets publics et privés (Gendron, 2014) ainsi qu'avec l'émergence de la démocratie participative (Gendron *et al.*, 2016). Les contestations sont initiées généralement par la société civile lorsqu'elle se sent exclue des décisions prises par des parties prenantes économiques et politiques (Batellier, 2012). Aussi, l'acceptabilité sociale relève d'un mode de gestion basé sur un dialogue bilatéral avec une implication des citoyens dans le processus décisionnel (Batellier, 2012). Donc, le mode de gouvernance pourrait affecter l'acceptabilité sociale d'un projet. C'est pourquoi, dans le cadre du projet Club Med Québec Charlevoix, le deuxième objectif cherche à qualifier le ou les niveaux d'acceptabilité sociale du projet en fonction du modèle de Thomson et Boutilier (2011a).

Dans cette étude, Club Med Québec Charlevoix est présenté comme grand projet en raison de sa taille, ses coûts, sa durée, son nombre de parties prenantes et ses impacts sur le milieu. Ainsi, cette recherche souhaite comprendre la relation entre la gouvernance adoptée par les porteurs du projet et le niveau d'acceptabilité sociale, et ce, tout au long du cycle de vie du projet.

Pour répondre à la question de recherche et aux deux (2) principaux objectifs, les modèles de Tosun (1999) sur la participation communautaire et de Thomson Boutilier (2011a) sur l'acceptabilité sociale servent de cadres conceptuels. De plus, les données de cette recherche proviennent d'entretiens semi-dirigés et de sources médiatiques et d'actualité. Lors de cette recherche qualitative, l'analyse thématique inductive est utilisée pour favoriser le développement de nouvelles catégories thématiques (Paillé et Mucchielli, 2021b) et l'analyse déductive permet de déterminer les catégories conceptuelles plus larges en fonction des modèles théoriques de cette recherche.

L'un des résultats obtenus avec l'analyse des quatre (4) facteurs d'acceptabilité sociale est que la perception des parties prenantes concernant le projet Club Québec Charlevoix est perçue comme ayant une légitimité économique au cours du cycle de vie du projet. En fonction du modèle de Thomson et Boutilier (2011a), les auteurs estiment qu'un tiers des parties prenantes pourraient refuser l'acceptabilité sociale du projet et deux tiers pourraient accorder un niveau d'acceptation.

Un autre résultat obtenu avec l'analyse de la participation communautaire des parties prenantes en fonction du modèle de Tosun (1999) démontre que les récurrences sont davantage présentes dans la participation communautaire spontanée que dans la participation induite en raison des thématiques de partenariats et de participation directe. Toutefois, l'analyse montre que le partenariat avec des parties prenantes peut prendre différentes formes et être influencé par le type de parties prenantes en termes de pouvoir, d'influence et d'urgence. Ainsi, des parties prenantes internes et gouvernementales bénéficient de plus grandes responsabilités légales et décisionnelles. En les excluant, la participation spontanée des autres parties prenantes présente une diminution de la récurrence. Aussi, la participation directe ne peut uniquement être reliée à la participation spontanée puisqu'elle ne représente pas un indicateur exclusif permettant de conclure à une participation spontanée. Dans le cadre de cette recherche, la participation directe a été doublement comptabilisée dans la participation spontanée et dans la participation induite dans les situations qui relevaient de niveaux symboliques de participation. Des nuances sont donc à prendre en considération dans l'analyse des résultats. La gouvernance privilégiée avec les parties prenantes, autres que celles internes et gouvernementales, tend à privilégier une participation induite et une approche descendante.

Un autre résultat de l'étude est la prédominance des intérêts économiques et politiques par rapport à l'influence d'autres parties prenantes. D'ailleurs, certaines parties prenantes ont soulevé des enjeux environnementaux, sociaux et légaux pour mettre de l'avant leurs préoccupations et leur résistance à accorder une légitimité sociopolitique au projet. Aussi, en tenant compte des impacts importants du projet sur l'environnement social et écologique du milieu de vie, les porteurs du projet auraient pu assurer un niveau d'engagement plus élevé auprès des parties prenantes.

Aussi, les résultats démontrent peu de situations concrètes favorisant un processus de démocratie participative selon une approche ascendante qui aurait pu bénéficier conjointement aux parties prenantes et aux décideurs en matière de légitimité, notamment sociopolitique, de confiance interactionnelle et institutionnelle ainsi que d'acceptabilité sociale. Dès les premières phases du projet, des préoccupations ont été soulevées lors des consultations publiques portant sur le schéma d'aménagement. Toutefois, la période de réalisation demeure la phase du cycle de vie du projet qui présente le plus de récurrences. Cependant, entamer des rencontres thématiques à cette phase du projet arrive trop tard dans le cycle de vie pour appliquer des modifications qui tiennent compte des préoccupations des parties prenantes. Le

projet aurait pu bénéficier d'un niveau d'engagement plus important des porteurs du projet, et ce, dès les premières phases du projet.

Pour répondre à la question de recherche, en mettant en relation le type de participation communautaire avec le niveau d'acceptabilité sociale, il est possible de constater que le type de participation communautaire privilégié affecte, à tout le moins en partie, le niveau d'acceptabilité sociale du projet Club Med Québec Charlevoix. Ce lien peut expliquer, du moins en partie, le manque de légitimité sociopolitique et de confiance institutionnelle ainsi que la présence de légitimité économique. Au niveau de la confiance interactionnelle, des questionnements peuvent être soulevés sur l'engagement des promoteurs à bâtir des relations fondées sur la réciprocité avec certaines de leurs parties prenantes qui vont au-delà des rencontres et des dialogues.

Concernant les limites de cette recherche, l'échantillon composé de sept (7) personnes participantes ayant accepté de participer est trop petit pour prétendre atteindre une saturation. Également, certaines parties prenantes importantes du projet n'ont pas accepté de participer à l'entretien. Ainsi, la non-représentativité de toutes les parties prenantes à l'échantillonnage représente aussi une limite à cette recherche. En raison de l'anonymisation des données de la petite taille de l'échantillon et de la médiatisation du dossier, cette recherche n'identifie pas les parties prenantes participantes. Donc, il n'est pas possible de présenter un tableau du niveau de participation communautaire et d'acceptabilité sociale de chaque partie prenante durant le cycle de vie du projet. Également, le guide d'entretien posait aussi des limites. Les questions longues auraient pu être proposées en différentes sous-questions. Aussi, certains termes manquaient de vulgarisation et de clarté malgré certaines explications. Comme la première question, incluant ses sous-questions, était posée pour chaque phase du projet, les référents de ces périodes auraient dû être présentés. De plus, pour raccourcir la longueur de l'entretien, ces questions ont souvent été écourtées. Donc, les tentatives pour classer les propos des personnes interrogées dans les étapes du projet ont suscité des enjeux pour la chercheuse. Aussi, certaines entrevues n'ont pas été enregistrées pour respecter l'entente de confidentialité obligeant la chercheuse à paraphraser le contenu. Toutefois, dans le respect de la certification éthique, les verbatims utilisés dans cette recherche et provenant des entretiens ont été approuvés par les personnes participantes.

Une autre limite en termes de méthodologie concerne la couverture médiatique. La revue de presse de cette recherche n'est pas exhaustive. La sélection des articles provient principalement du journal *Le Charlevoisien* en raison de la plus grande couverture des différents événements reliés au Club Med et au

Groupe Le Massif. Même si des articles proviennent d'autres sources médiatiques, couvrir un plus large éventail de médias aurait permis d'obtenir une variété d'articles provenant de divers journalistes et angles d'analyse. Aussi, certains articles, bien que différents couvrent des sujets similaires. Les personnes interrogées par les journalistes sont parfois les mêmes. Aussi, les arguments en faveur du projet ou qui se veulent plus réservés ou en défaveur du projet peuvent parfois se répéter dans des articles.

Le modèle de Tosun (1999) présente également des limites en termes de participation. Il est plus difficilement applicable à la réalité corporative étant donné qu'il est principalement dédié aux destinations touristiques dites « en développement ». Aussi, les critères de participation communautaire spontanée en lien avec le partenariat et la participation directe soulèvent des questionnements sur le réel partage du pouvoir. De plus, le modèle de Thomson et Boutilier (2011a) a été employé par les auteurs dans le cadre de la recherche quantitative. L'adaptation du modèle dans cette recherche qualitative ne garantit pas sa validité.

Étant donné les limites évoquées plus haut, cette recherche ne prétend pas couvrir toutes les variables pouvant influencer la question de recherche. Au contraire, de nouvelles études pourraient être réalisées, entre autres, pour évaluer l'acceptabilité sociale sous forme quantitative avec un échantillonnage significatif de candidats pour représenter chaque partie prenante. Ainsi, il pourrait être plus pertinent de déterminer pour chacune d'entre elles les enjeux précis en termes d'acceptabilité sociale. Aussi, un modèle théorique de gouvernance axé sur le corporatif pourrait prendre en compte d'autres variables pour évaluer le niveau de participation des parties prenantes.

Cette étude est pertinente dans un contexte scientifique puisque le concept d'acceptabilité sociale, qui est emprunté à l'industrie extractive, est réutilisé par une autre discipline, soit le tourisme. Cette recherche est également bénéfique au niveau organisationnel pour les entreprises qui souhaitent proposer des projets touristiques avec de forts impacts sociaux et environnementaux afin développer des modes de fonctionnement participatifs tôt dans le projet. De plus, le type de gouvernance à privilégier pour faciliter l'intégration sociale d'un projet dans son milieu et favoriser son acceptabilité sociale pourrait diminuer en partie les coûts des entreprises et organisations qui perdent des sommes considérables en temps pour obtenir la « licence sociale ». Ceci dit, cette recherche d'exploration sur les relations entre la gouvernance participative et l'acceptabilité sociale du projet Club Med Québec Charlevoix permet une certaine compréhension des enjeux dans les relations entre les porteurs du projet et les parties prenantes. Cette

étude n'a aucune prétention quant à ses conclusions. Elle souhaite plutôt apporter un éclairage sur des enjeux touristiques encore sous-estimés dans un contexte où l'économie possède une longueur d'avance dans une perspective de développement durable.

BIBLIOGRAPHIE

Abaeian, V. (2018). "When in Rome Do as the Romans Do"? A Reflective Account on Methodological Approach During PhD Journey. Dans *Asian Qualitative Research in Tourism* (p. 289-304). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7491-2_16

Ajam, M. A. (2017). Managing per the Project's Class. Dans *Project Management Beyond Waterfall and Agile* (p. 261-268). Auerbach Publishers, Incorporated. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=5211354>

Almeida, J. (2017). Leadership in conflict management. The case of tourism versus territory conflict. *Finisterra*, 52. <https://doi.org/10.18055/Finis6967>

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

Arsenault, J. (2023). Expansion de l'aéroport de Saint-Hubert: Un terminal pour accueillir quatre millions de passagers. *La Presse, Affaires*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2023-02-27/expansion-de-l-aeropost-de-saint-hubert/un-terminal-pour-accueillir-quatre-millions-de-passagers.php>

ATEC PRSF. (2020). *Tourisme Petite-Rivière-Saint-François / Cartes*. L'Association touristique, économique et culturelle Petite-Rivière-Saint-François. <https://www.tourismepetiteriviere.com/cartes>

Atlani-Duault, L. (2005). Les ONG à l'heure de la « bonne gouvernance ». *Autrepart*, 35(3), 3-17. <https://doi.org/10.3917/autr.035.0003>

Azmat, F. et Coghill, K. (2005). La bonne gouvernance et les réformes de marché: étude sur le Bangladesh. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 71(4), 665-680. <https://doi.org/10.3917/risa.714.0665>

Baba, S. (2016). Vers un cadre conceptuel socio-constructionniste pour appréhender l'acceptabilité sociale. *Éthique publique. Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, (vol. 18, n° 1). <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2865>

Baba, S. et Raufflet, E. (2015). L'acceptabilité sociale : une notion en consolidation. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 98-114. <https://doi.org/10.7202/1043005ar>

Banque mondiale. (1992). *Governance and development* [Text/HTML]. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/604951468739447676/Governance-and-development>

Banque mondiale. (1994). *Governance - the World Bank's experience* [Text/HTML]. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/711471468765285964/Governance-the-World-Banks-experience>

Batellier, P. (2012). Revoir les processus de décision publique : de l'acceptation sociale à l'acceptabilité

sociale. *GaïaPresse*. <https://gaiapresse.ca/2012/10/revoir-les-processus-de-decision-publique-de-lacceptation-sociale-a-lacceptabilite-sociale/>

Batellier, P. (2015). *L'acceptabilité sociale – Cartographie d'une notion et de ses usages*. Les Éditions du Centr'ERE. <https://centrere.uqam.ca/publications-centr-ere/l-acceptabilite-sociale-cartographie-d-une-notion-et-de-ses-usages/>

Batellier, P. (2016). Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : définitions et postulats. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(1). <https://www.erudit.org/fr/revues/vertigo/1900-v1-n1-vertigo02678/1037565ar/>

Batellier, P. (2020). *Le rôle de l'État au regard de l'acceptabilité sociale de grands projets à fort impact socio-environnemental : repères pour examiner les interventions du gouvernement du Québec* [Thèse ou essai doctoral accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/13506/>

Batellier, P. et Maillé, M.-È. (2017). *Acceptabilité sociale: sans oui, c'est non*. Écosociété. <https://ecosociete.org/livres/acceptabilite-sociale-sans-oui-cest-non>

Batellier, P. et Sauvé, L. (2011). *La Mobilisation Des Citoyens Autour Du Gaz De Schiste Au Québec: Les Leçons À Tirer*, 36(2), 49-58,6,8,11.

Beaumont, N. et Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28. <https://doi.org/10.1080/09669580903215139>

Bédard, M. (2008). L'apport structurel de l'imaginaire géographique dans l'inconscient collectif : le cas du mont Orford. *Cahiers de géographie du Québec*, 52(147), 523-541. <https://doi.org/10.7202/029875ar>

Bédé, S. (2015). Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ? *Management & Avenir*, 77(3), 119-136. <https://doi.org/10.3917/mav.077.0119>

Béland, G. (2019, 3 mars). Massif de Charlevoix: faut-il craindre le Club Med? *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/actualites/regional/201903/02/01-5216790-massif-de-charlevoix-faut-il-craindre-le-club-med.php>

Béland, G. (2022). Charlevoix: Un projet de Blue Lagoon québécois fait des vagues. *La Presse*, Actualités. <https://www.lapresse.ca/actualites/2022-06-15/charlevoix/un-projet-de-blue-lagoon-quebecois-fait-des-vagues.php>

Bellina, S., Magro, H. et de Villemeur, V. (dir.). (2008). *La gouvernance démocratique: un nouveau paradigme pour le développement*. Karthala Editions.

Bergeron, K., Jébrak, M., Yates, S., Séguin, C., Lehmann, V., Le Meur, P.-Y., Angers, P., Durand, S. et Gendron, C. (2015). Mesurer l'acceptabilité sociale d'un projet minier : essai de modélisation du risque social en contexte québécois. *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 15(3). <https://www.erudit.org/fr/revues/vertigo/2015-v15-n1-vertigo02438/1035874ar/>

- Beritelli, P., Bieger, T. et Laesser, C. (2007). Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management. *Journal of Travel Research*, 46(1), 96-107. <https://doi.org/10.1177/0047287507302385>
- Bevir, M. (2007). Governance. Dans *Encyclopedia of Governance* (p. 365-381). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412952613>
- Bevir, M. (2009). Good Governance. Dans *Key Concepts in Governance* (p. 93-96). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446214817>
- Bherer, L. (2018). La démocratie participative fonctionne-t-elle ? Dans A. Blais, P. Dufour, P. Faucher et D. Saint-Martin (dir.), *La politique en questions : Par les professeurs de science politique de l'Université de Montréal* (p. 167-175). Presses de l'Université de Montréal. <http://books.openedition.org/pum/19206>
- Bibliothèque et Archives nationales du Québec. (2020, 9 février). Voici 10 choses à savoir sur l'histoire du ski alpin dans la région de Québec. *le journal de québec*. <https://www.journaldequebec.com/2020/02/02/photos-voici-10-chose-a-savoir-sur-lhistoire-du-ski-alpin-dans-la-region-de-quebec>
- Bichon, S. (2017). Grands projets d'infrastructure en contexte public. Dans B. Mazouz (dir.), *Gestion de projets en contexte public* (p. 285-299). Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4815860>
- Billouet, P. (2012). *Herméneutique et dialectique: hommage à André Stanguennec*. L'Harmattan.
- Boğan, E., Dedeoğlu, B. B. et Dedeoğlu, S. B. (2021). *The effect of residents' perception of hotel social responsibility on overall attitude toward tourism*, 76(5), 1104-1122. <https://doi.org/10.1108/TR-08-2019-0353>
- Bouchard-Cauchon, K. (2020). *Le déboisement pour le stationnement du Club Med est autorisé*. Le Charlevoisien. <https://www.lecharlevoisien.com/2020/10/28/le-deboisement-pour-le-stationnement-du-club-med-est-autorise/>
- Boutilier, R. G. (2017). A Measure of the Social License to Operate for Infrastructure and Extractive Projects. *SSRN Electronic Journal*.
- Boutillier, S. et Castilla Ramos, B. (2009). Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique. *Marché et organisations*, 9(2), 89-118. <https://doi.org/10.3917/maorg.009.0089>
- Bowen, F., Newenham-Kahindi, A. et Herremans, I. (2010). When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297-318. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0360-1>
- Bramwell, B. (2007). Opening Up New Spaces in the Sustainable Tourism Debate. *Tourism Recreation Research*, 32(1), 1-9. <https://doi.org/10.1080/02508281.2007.11081519>
- Bramwell, B. et Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal*

- of Sustainable Tourism, 19(4-5), 411-421. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>*
- Brassard, A. (2015). *Marchandisation du rural : le cas de Petite-Rivière-Saint-François dans la région de Charlevoix* [Université Laval]. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/26545>
- Brault, M.-S. (2021, 29 novembre). Miser sur Charlevoix et le Club Med, le pari touristique de Daniel Gauthier. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/11/29/miser-sur-charlevoix-et-le-club-med-le-pari-touristique-de-daniel-gauthier-b6c3e2358f1a341a4d9c0f70a2dd4271/>
- Carboneau, C. (2014). *Le projet urbain à l'ère de l'acceptabilité sociale : les tenants et aboutissants de la gestion des parties prenantes au fil du cycle de vie des projets* [Mémoire accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/6750/>
- Cardia, G. et Jones, A. (2017). PM4SD as a Methodological Framework for Sustainable Tourism. Dans V. Katsoni, A. Upadhyia et A. Stratigea (dir.), *Tourism, Culture and Heritage in a Smart Economy* (p. 275-292). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47732-9_19
- Cardinal, F. (2019, 17 février). Ma cabane (moche) au Canada. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/francois-cardinal/201902/16/01-5215044-ma-cabane-moche-au-canada.php>
- Castel, O. (2018). Bonne gouvernance versus démocratie : les rhétoriques de la Banque mondiale et des ONG du Nord face aux réalités. Dans A. Caillé et M. Humbert (dir.), *La démocratie au péril de l'économie* (p. 327-349). Presses universitaires de Rennes. <http://books.openedition.org/pur/53774>
- Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. (2012). *Gouvernement: Etymologie de gouvernement*. Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales. <https://www.cnrtl.fr/etymologie/gouvernement>
- Chapsal, A. (2021, 9 mars). La hausse des tarifs au Massif de Charlevoix suscite un tollé sur les réseaux sociaux. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1776073/prix-augmentation-abonnement-massif-charlevoix>
- Chevallier, M. et Legros, P. (2016). Gouvernance des entreprises d'économie sociale : un regard au-delà d'une banalisation évidente. *Sciences et actions sociales*, (4). <https://journals.openedition.org/sas/1603>
- Chicoine, M. (2007). *Analyse du processus décisionnel du projet de l'aménagement du bassin Peel par Loto-Québec* [Mémoire accepté, Université du Québec à Montréal]. <https://archipel.uqam.ca/749/>
- Choi, H.-S. C. et Sirakaya, E. (2005). Measuring Residents' Attitude toward Sustainable Tourism: Development of Sustainable Tourism Attitude Scale. *Journal of Travel Research*, 43(4), 380-394. <https://doi.org/10.1177/0047287505274651>
- CIMT-CHAU. (2018, 6 juillet). La construction du Club Med est débutée. *TVA CIMT-CHAU*. <https://cimtchau.ca/nouvelles/la-construction-du-club-med-est-debutee/>

Cissokho, S. (2019). Retour sur le « Consensus de Washington ». Le tournant libre-échangiste des projets d'infrastructures de transport de la Banque mondiale. *Politix*, 128(4), 179-205. <https://doi.org/10.3917/pox.128.0179>

Claval, P. (2006). Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes. *Géographie, économie, société*, 8(4), 415-445. <https://doi.org/10.3166/ges.8.415-444>

Cleland, D. I. (1999). Project Stakeholder Management. Dans *Project Management* (p. 149-180). McGraw-Hill Professional Publishing. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4655804>

Cloutier, E. (2018, 9 octobre). Des citoyens s'organisent contre le Club Med dans Charlevoix. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2018/10/09/des-citoyens-s-organisent-contre-le-club-med>

Club Med. (2018, 20 juillet). *Club Med révèle le nom de son premier Village au Canada Club Med Québec Charlevoix* [Communiqué de presse]. Cision. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/club-med-revele-le-nom-de-son-premier-village-au-canada-club-med-quebec-charlevoix-688755231.html>

Club Med. (2023a). *Notre histoire*. Club Med. <https://corporate.clubmed/notre-histoire/?lang=fra>

Club Med. (2023b). *Rapport RSE Club Med*. Club Med. <https://www.clubmed.fr/l/rapport-rse>

Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/medien-und-publikationen/publikationen/nachhaltige-entwicklung;brundtland-report.html>

Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement. (1992). *Agenda 21*. <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

Conseil économique et social des Nations unies. *Popular participation and its practical implications for development*. (1929 (LVIII)). <https://digitallibrary.un.org/record/215333>

Côté, S. (2015, 27 janvier). Le train touristique de Charlevoix ne sera pas en service l'été prochain. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2015/01/27/le-train-touristique-de-charlevoix-ne-sera-pas-en-service-lete-prochain>

Côté-Paulette, C. (2021). *Le Club Med de Charlevoix ne perçoit pas de taxe sur l'hébergement*. Radio-Canada. Radio-Canada.ca. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1844633/mitchell-dion-germain-fermont-reforme-systeme-classification>

D'Amboise, C. (2017, 2 novembre). Club Med au Massif : un village quatre saisons au pied de la montagne. Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1065012/club-med-massif-charlevoix>

Daraize, T. (2021, 6 décembre). Inauguration du premier Club Med au Canada! *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/12/06/inauguration-du-premier-club-med-au-canada>

de Bry, F. (2008). L'incidence de la responsabilité sociale des entreprises sur la gestion des cadres. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(33), 271-278. <https://doi.org/10.3917/rips.033.0271>

Décarie, J.-P. (2021). Grande entrevue: Le Club Med au Massif, c'est fait ! *La Presse, Affaires*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2021-11-29/grande-entrevue/le-club-med-au-massif-c-est-fait.php>

Delannond, N., Bénard, J., Verreault, I. et Raufflet, E. (2011). Que Font Les Entreprises En Matière De Relations Avec Les Communautés ? *Gestion*, 36(2), 29-38.

Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (2008). Paradigms and perspectives in contention. Dans *The Landscape of Qualitative Research*. SAGE Publications, Inc.

Desmeules, S. (2010, 23 mars). Groupe Le Massif investit 16 millions \$ à sa station de ski. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2010/03/23/groupe-le-massif-investit-16-millions--a-sa-station-de-ski-2834f5e5d41d09a8c123eae7f91d9623/>

Développement économique Canada pour les régions du Québec. (2017). *Le complexe hôtelier du Massif de Charlevoix pourra réaliser son projet de création d'un village-vacances au pied du Massif, à Petite-Rivière-Saint-François* [Communiqués de presse]. Gouvernement du Canada. https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/nouvelles/2017/11/le_complexe_hotelierdumassifdecharlevoixpourrarealisersonprojetc.html

Développement Santé. (2020). *Évaluation d'impact sur la santé: Projet de développement du Groupe Le Massif dans la région de Charlevoix* [Évaluation d'impact sur la santé]. https://charlevoixsocial.ca/app/uploads/2020/12/EIS-CHARLEVOIX_VF_Officielle_Mars_2021.pdf

Diarra, G. et Plane, P. (2012). La Banque mondiale et la genèse de la notion de bonne gouvernance. *Mondes en développement*, 158(2), 51-70. <https://doi.org/10.3917/med.158.0051>

Dredge, D. (2015). Tourism and Governance. Dans G. Moscardo et P. Benckendorff (dir.), *Education for Sustainability in Tourism: A Handbook of Processes, Resources, and Strategies* (p. 75-90). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47470-9_5

DSI de Charlevoix. (2020, 1^{er} décembre). *Projet de développement de Groupe Le Massif: Constats et recommandations pour favoriser la santé de la population et réduire les inégalités* [Communiqué de presse]. CharlevoixSocial.ca. <https://charlevoixsocial.ca/actualites/projet-de-developpement-de-groupe-le-massif-constats-et-recommandations-pour-favoriser-la-sante-de-la-population-et-reduire-les-inegalites/>

Dufour, D.-R. (2009). La gouvernance comme nouvelle forme de contrôle social. *Connexions*, 91(1), 41-54. <https://doi.org/10.3917/cnx.091.0041>

Dupuis, J.-C. (2008). La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. *Revue Française de Gestion*, 34(180), 159-175,12.

Duval, A. (2018a, 21 septembre). Club Med de Charlevoix : les travaux contreviennent à la Loi sur la qualité de l'environnement. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1125282/club-med-de-charlevoix-les-travaux-contreviennent-a-la-loi-sur-la-qualite-de-l-environnement>

med-charlevoix-avis-non-conformite-loi-environnement-travaux

- Duval, A. (2018b, 22 septembre). 20 terrains de football : le déboisement pour le Club Med de Charlevoix inquiète. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1125183/club-med-charlevoix-coupes-foret-massif-opposition>
- Duval, A. (2018c, 26 octobre). Les promoteurs du Club Med de Charlevoix vont rencontrer des opposants. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1131976/club-med-charlevoix-massif-rencontre-environnement-critiques-opposants>
- Duval, A. (2018d, 31 octobre). Club Med de Charlevoix : les élus appelés à « s'ouvrir les yeux ». *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1133014/club-med-quebec-charlevoix-opposants-lettre-elus-critiques-massif>
- Duval, A. (2018e, 9 novembre). Les promoteurs du Club Med de Charlevoix s'engagent à mieux communiquer. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1135052/club-med-quebec-charlevoix-groupe-massif-communication-rencontres-devoilement>
- Duval, A. (2019, 14 janvier). Plus de 1000 signatures pour suspendre les travaux du Club Med dans Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1146765/petition-club-med-quebec-charlevoix-transmise-suspension-travaux>
- Duval, A. (2020a, 16 octobre). D'autres rejets de sédiments sur le chantier du Club Med Québec Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1741470/club-med-quebec-charlevoix-environnement-incident-avis-non-conformite>
- Duval, A. (2020b, 27 octobre). Club Med de Charlevoix : des citoyens craignent pour leur sécurité. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1744812/club-med-quebec-charlevoix-craintes-glissements-de-terrain-groupe-le-massif-systeme-hydrique>
- Duval, A. (2020c, 28 octobre). Feu vert au stationnement pour le Club Med de Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1745119/stationnement-club-med-charlevoix-mrc-permis-deboisement>
- Duval, A. (2021, 26 novembre). À une semaine de l'ouverture, Club Med cherche toujours 41 employés. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1842710/club-med-quebec-charlevoix-penurie-main-doeuvre-ouverture-3-decembre-41-postes-vacants>
- Duval, A. et Lavoie, M.-A. (2018, 8 octobre). Massif de Charlevoix : début des coupes d'arbres visant à faire place au Club Med. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1128619/deboisement-foret-massif-club-med-quebec-charlevoix-petite-riviere-saint-francois-coupe-arbres>
- Fagence, M. (2003). Tourism and local society and culture. Dans S. Singh, D. J. Timothy et R. K. Dowling (dir.), *Tourism in destination communities* (p. 55-78). <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/10.1079/9780851996110.0055>
- Fischer, F. (2012). Participatory Governance: From Theory to Practice. Dans D. Levi-Faur (dir.), *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford University Press.

- Fiset, G. (2017a, 12 avril). Dissension au sein du conseil de ville de Baie-Saint-Paul. *Le Charlevoisien*. https://fliphml5.com/ocoa/jgap/Le_Charlevoisien_12_avril_2017/
- Fiset, G. (2017b, 27 septembre). Ça brasse devant le conseil de Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/09/27/ca-brasse-devant-conseil-de-petite-riviere-saint-francois/>
- Fiset, G. (2019, 7 octobre). Stationnement du Club Med : les signataires du Plateau confiants. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/10/07/stationnements-du-club-med-les-signataires-du-plateau-confiants/>
- Flohr, T. M. et Curtis, C. R. (2021). The Importance of Integrating Project Management into Hospitality Management Curriculum. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 45(5), 850-852. <https://doi.org/10.1177/10963480211000830>
- Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition). Chenelière éducation. <https://www.cheneliere.ca/fr/bundle-fondements-et-etapes-du-processus-de-recherche-4e-ed-9782765073567.html>
- Fortin, P.-O. (2016, 20 avril). Le projet de Club Med au Massif de Charlevoix est relancé. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldequebec.com/2016/04/20/relance-du-projet-de-club-med-au-massif-de-charlevoix>
- Franks, D. M., Davis, R., Bebbington, A. J., Ali, S. H., Kemp, D. et Scurrah, M. (2014). Conflict translates environmental and social risk into business costs. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(21), 7576-7581. <https://doi.org/10.1073/pnas.1405135111>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675> (Publication originale en 1984)
- Gagnon, C. et Lahaye, N. (2010). Tensions entre conservation et développement touristique: le cas du Parc national du Mont-Orford (Québec, Canada). Dans *L'écotourisme visité par les acteurs territoriaux: Entre conservation, participation et marché* (1^{re} éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv18ph8ms>
- Gazier, C. et Delahais, T. (2021). 4. Lignes directrices et repères pour une évaluation constructiviste. Dans T. Delahais, A. Devaux-Spatarakis, A. Revillard et V. Ridde (dir.), *Évaluation - Fondements, controverses, perspectives*. Éditions science et bien commun. <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/evaluationanthologie/chapter/lignes-directrices-et-reperes-pour-une-evaluation-constructiviste/>
- Gendron, C. (2014). Penser l'acceptabilité sociale : au-delà de l'intérêt, les valeurs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (11), 117-129. <https://doi.org/10.4000/communiquer.584>
- Gendron, C., Yates, S. et Motulsky, B. (2016). L'acceptabilité sociale, les décideurs publics et l'environnement : légitimité et défis du pouvoir exécutif. *[VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement*, 16(1). <https://www.erudit.org/fr/revues/vertigo/2008-v8-n2-vertigo02678/1037567ar/>

- Genois Gagnon, J.-M. (2019, 13 février). Club Med dans Charlevoix bientôt lancé. *Le Soleil*.
<https://www.lesoleil.com/2019/02/14/club-med-dans-charlevoix-bientot-lance-video-51653d01c3fb0f09523e92b9fa6e1e2/>
- Genois Gagnon, J.-M. (2021, 29 novembre). Un marathon de 10 ans et 130 M\$: le Club Med de Charlevoix ouvrira ses portes vendredi. *TVA Nouvelles*.
<https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/29/un-marathon-de-10-ans-et-130-m-le-club-med-de-charlevoix-ouvrira-ses-portes-vendredi>
- Genois Gagnon, J.-M. et Racine, J.-F. (2021, 10 mars). Massif de Charlevoix: des skieurs mécontents de la hausse de prix. *le journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2021/03/10/le-massif-de-charlevoix-grimpe-le-prix-de-ses-billets>
- Goodson, L. et Phillimore, J. (2004). The inquiry paradigm in qualitative tourism research. Dans J. Phillimore et L. Goodson (dir.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies* (p. 30-45). Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=200138>
- Goudreault, Z. (2023). *Le gouvernement Legault ne financera pas le projet GéoLAGON*. Le Devoir.
<https://www.ledevoir.com/politique/quebec/789894/tourisme-le-gouvernement-legault-ne-financera-pas-le-projet-geolagon>
- Gouvernement du Québec. (2017, 2 novembre). *Un projet majeur pour le tourisme et l'économie régionale - Québec soutient l'implantation dans la MRC de Charlevoix du tout premier Club Med au Canada* [Communiqué de presse]. Gouvernement du Québec.
<https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/un-projet-majeur-pour-le-tourisme-et-leconomie-regionale-quebec-soutient-limplantation-dans-la-mrc-de-charlevoix-du-tout-premier-club-med-au-canada>
- Gouvernement du Québec. (2022). *Acceptabilité sociale*.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/acceptabilite-sociale>
- Groupe Le Massif Inc. (2012, 27 novembre). Entente entre le Club Med et Groupe Le Massif. *Tourismexpress*. <https://tourismexpress.com/nouvelles/entente-entre-le-club-med-et-groupe-le-massif>
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Sage Publications, Inc.
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (2001). *Guidelines and Checklist for Constructivist (aka. Fourth-Generation) Evaluation*. Western Michigan University.
<https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/const-eval-guba&lincoln.pdf>
- Guesnier, B. (2000). Attractivité et gouvernance: Cercle vertueux de la performance des territoires. Dans P. Cary et A. Joyal (dir.), *Penser les territoires: En hommage à Georges Benko*. Les Presses de l'Université du Québec.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=3275333>
- Hall, C. M. (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of*

- Sustainable Tourism*, 7(3-4), 274-289. <https://doi.org/10.1080/09669589908667340>
- Hall, C. M. (2000). The integrated tourism planning process: dealing with interdependence. Dans *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships* (p. 63-102). Pearson Education Limited.
- Hall, C. M. (2009). Archetypal Approaches to Implementation and their Implications for Tourism Policy. *Tourism Recreation Research*, 34(3), 235-245. <https://doi.org/10.1080/02508281.2009.11081599>
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.570346>
- Hall, C. M. (2012). Governance and responsible tourism. Dans D. Leslie (dir.), *Responsible Tourism: Concepts, Theory and Practice* (p. 107-118). CABI.
- Hall, C. M. et McArthur, S. (1998). Strategic planning to manage change. Dans *Integrated Heritage Management: Principles and Practice*. Stationery Office.
- Hamel, P. et Jouve, B. (2018). 1. Transformations de l'État, participation et gouvernance. Dans *Un modèle québécois ? : Gouvernance et participation dans la gestion publique* (p. 25-42). Presses de l'Université de Montréal. <http://books.openedition.org/pum/15103>
- Hardy, C., Phillips, N. et Lawrence, T. (1998). *Distinguishing trust and power in Interorganizational relations: Forms and Facades of Trust*.
- HDG inc. (2016). *Le Massif de Charlevoix*. HDG inc. <https://hdg.ca/le-massif-de-charlevoix/>
- Heerkens, G., Heerkens, G. R. et Formisano, R. A. (2001). *Project Management*. McGraw-Hill Trade. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=4655031>
- Henisz, W., Dorobantu, S. et Nartey, L. (2011). Spinning Gold: The Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>
- Hollinshead, K. (2004). A primer in ontological craft: the reative capture of people and places through qualitative research. Dans L. Goodson et J. Phillipmore (dir.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies* (p. 63-82). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=200138>
- Hudon, P.-A. (2021). Le développement des grands projets publics et les théories des politiques publiques: le cas du Réseau structurant de transport en commun de Québec. Dans M. Brunet et A. Romero-Torres (dir.), *La gestion de projets au Québec: Des cas pour illustrer une expertise en croissance* (p. 27-44). Editions JFD. https://books.google.ca/books?id=W2xEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_Vie wAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Huybens, N. (2018). Non-acceptabilité sociale et éthique: Processus participatifs et responsabilités communicationnelles. Dans S. Tremblay, N. D'Almeida et T. Libaert (dir.), *Développement durable - Une communication qui se démarque* (1^{re} éd., p. 253-268). Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctv1fxg3d.21>

Ihugba, B. U. et Osuji, O. K. (2011). Corporate Citizenship and Stakeholder Engagement: Maintaining an Equitable Power Balance. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 16(2), 28-38.

Investissement Québec. (2008). *La SGF investit 35 millions \$ dans Groupe Le Massif* [Communiqué de presse]. Investissement Québec. <https://www.investquebec.com/quebec/fr/salle-de-presse/communiques/archives-SGF/La-Societe-generale-de-financement-du-Quebec-investit-35-millions-dans-Groupe-Le-Massif.html>

Jaafari, A. (2007). Modeling of Large Projects. Dans P. W. G. Morris et J. K. Pinto (dir.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (p. 288-320). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9780470172391.ch13>

Jamal, T. B. et Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)

Jessop, B. (1998). The Rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International social science journal*, 50(1), 29-45.

Jijelava, D. et Vanclay, F. (2017). Legitimacy, credibility and trust as the key components of a social licence to operate: An analysis of BP's projects in Georgia. *Journal of Cleaner Production*, 140(3), 1077-1086. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.070>

Jijelava, D. et Vanclay, F. (2018). How a large project was halted by the lack of a social Licence to operate: Testing the applicability of the Thomson and Boutilier model. *Environmental Impact Assessment Review*, 73, 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2018.07.001>

Jolicoeur, M. (2011, 23 septembre). La grogne s'élève contre les projets du Massif. *les affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/immobilier/la-grogne-s-eleve-contre-les-projets-du-massif/535316>

Juarez, A. M. (2002). Ecological degradation, global tourism, and inequality: Maya interpretations of the changing environment in Quintana Roo, Mexico. *Human Organization*, 61(2), 113-124. <https://doi.org/10.17730/humo.61.2.dbyeyrdgcc0c5kga>

Khalkhal, F. (2022). *Le développement de l'aéroport Montréal - Saint-Hubert soumis à une consultation publique*. Les Versants. <https://www.versants.com/actualite/le-developpement-de-laeropорт-montreal-saint-hubert-soumis-a-une-consultation-publique/>

Khomsi, M. R. (2022). Gouvernance de la destination. Dans B. Kadri, M. Delaplace, A. A. Grenier et Y. Roche (dir.), *Vocabulaire du discours touristique*. PUQ.

Kidd, D. (2021, 18 novembre). La gratuité scolaire est terminée au Massif de Charlevoix. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/18/la-gratuite-scolaire-est-terminee-au-massif-de-charlevoix/>

Kooiman, J. (2003). Setting the Stage. Dans *Governing as Governance*. SAGE Publications Ltd.

Labelle, F. et Pasquero, J. (2006). *Alcan et le « partenariat » : les mutations d'un modèle de*

responsabilité sociale au cours du XXe siècle, (45), 74-98.

Lacroix, I. et St-Arnaud, P.-O. (2012). La gouvernance : tenter une définition. *Cahiers de recherche en politique appliquée, IV*, 19-37.

Lahaye, N. (2007). La dimension conflictuelle de la valorisation touristique d'un espace naturel protégé : le cas du Mont Orford. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 26(2), 46-52.

Lamy, T. (2017, 19 juillet). Le financement public pour le Club Med, un miroir aux alouettes? *Le Charlevoisien, Votre opinion.* <https://online.fliphtml5.com/ocoa/ttxf/>

Lankford, S. V. et Howard, D. R. (1994). Developing a tourism impact attitude scale. *Annals of Tourism Research*, 21(1), 121-139. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)90008-6)

Lavoie, B. (2013a, 20 avril). Petite-Rivière-Saint-François: contribution de 10,4 M\$ pour l'eau potable. *Le Soleil.* <https://www.lesoleil.com/2013/04/20/petite-riviere-saint-francois-contribution-de-104-m-pour-leau-potable-f3935aa5b63097816b5af2e93f3efb73/>

Lavoie, B. (2013b, 12 novembre). La grogne persiste, le Massif ne bronche pas. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2013/11/12/la-grogne-persiste-le-massif-ne-bronche-pas/>

Lavoie, B. (2014, 12 novembre). Consultation publique à Petite-Rivière avec le Club Med. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2014/11/12/consultation-publique-a-petite-riviere-avec-le-club-med/>

Lavoie, M.-A. (2019, 28 janvier). Petite-Rivière-Saint-François autorise la construction du Club Med. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1149506/petite-riviere-saint-francois-autorisation-construction-club-med-charlevoix-petition>

Lawrence, G. (2014, 13 septembre). Le Train du Massif: au fil du fleuve, rail que vaille. *Le Devoir.* <https://www.ledevoir.com/plaisirs/voyage/418092/le-train-du-massif-au-fil-du-fleuve-rail-que-vaille>

Le Charlevoisien. (2009, 13 novembre). Le Massif de Charlevoix : une pétition pour dénoncer le retrait de Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2009/11/13/le-massif-de-charlevoix-une-petition-pour-denoncer-le-retrait-de-petite-riviere-saint-francois/>

Le Charlevoisien. (2011a, 23 septembre). Le Massif expliquera ses plans. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2011/09/23/le-massif-expliquera-ses-plans/>

Le Charlevoisien. (2011b, 27 septembre). Forêt du Massif : le schéma d'aménagement ne passe toujours pas. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2011/09/27/foret-du-massif-le-schema-damenagement-ne-passe-toujours-pas/>

Le Charlevoisien. (2012a, 18 janvier). Projet du Massif: feu vert à l'immobilier bientôt accordé. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2012/01/18/projet-du-massif-feu-vert-a-immobilier-bientot-accorde/>

Le Charlevoisien. (2012b, 13 mars). Michel Guimond joint Le Massif. *Le Charlevoisien.*

<https://www.lecharlevoisien.com/2012/03/13/michel-guimond-joint-le-massif/>

Le Charlevoisien. (2013, 18 octobre). Restructuration au Massif : inquiétude chez les skieurs et les villageois. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2013/10/18/restructuration-au-massif-inquietude-chez-les-skieurs-et-les-villageois/>

Le Charlevoisien. (2014, 19 novembre). Public conciliant à la consultation publique avec le Club Med et Le Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/11/19/public-conciliant-a-la-consultation-publique-avec-le-club-med-et-le-massif/>

Le Galès, P. (2006). Gouvernance. Dans L. Boussaguet, S. Jacquot et P. Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (3^e éd., p. 299-308). Presses de Sciences Po. <https://www.cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/dictionnaire-des-politiques-publiques--9782724611755-page-299.htm>

Le Massif de Charlevoix. (2017, 2 novembre). *Le Massif de Charlevoix accueillera le premier Club Med au Canada* [Communiqué de presse]. Cision. <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/le-massif-de-charlevoix-accueillera-le-premier-club-med-au-canada-654734903.html>

Le Massif de Charlevoix. (2021, 9 mars). *La prévente printemps est lancée!* [Facebook]. Le Massif de Charlevoix. <https://www.facebook.com/photo/?fbid=10158239104504891&set=pb.100064532810822.-2207520000>

Le Massif de Charlevoix. (2023). *Hébergement - Club Med*. Le Massif de Charlevoix. <https://www.lemassif.com/fr/hebergement/club-med>

Le Massif de Charlevoix et CSSDC. (2021, 13 décembre). *Communiqué de presse - Des écoles de Charlevoix et Le Massif s'entendent pour les activités prévues à l'hiver 2021-2022* [Communiqué de presse]. Centre de services scolaire de Charlevoix. <https://www.csscharlevoix.gouv.qc.ca/communique-de-presse-des-ecoles-de-charlevoix-et-le-massif-sentendent-pour-les-activites-prevues-a-l-hiver-2021-2022/>

Légis Québec. (2022). *M-13.1 - Loi sur les mines*. Les Publications du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/M-13.1?&cible=>

Lehmann, V. (2013). De Manic-5 au Plan Nord, qu'avons-nous appris? Le cas du gaz de schiste au Québec. Dans V. Lehmann et B. Motulsky (dir.), *Communication et grands projets: Les nouveaux défis*. Les Presses de l'Université du Québec. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=3285393>

Leite Cruz, T., Matlaba, V. J., Mota, J. A. et dos Santos, J. F. (2021). Measuring the social license to operate of the mining industry in an Amazonian town: A case study of Canaã dos Carajás, Brazil - ScienceDirect. *Resources Policy*, 74, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101892>

LemayMichaud. (2017). *Club Med au Massif de Charlevoix : Architecture et design signés LemayMichaud*. LemayMichaud. <https://www.lemaymichaud.com/actualites/club-med-massif-charlevoix-architecture-design-lemaymichaud>

LemayMichaud. (2021). *Club Med Québec Charlevoix - Petite-Rivière-Saint-François*. LemayMichaud. <https://www.lemaymichaud.com/projets/club-med-quebec-charlevoix>

Lequin, M. (2001). *Écotourisme et gouvernance participative*. Presses de l'Université du Québec.

Lesage, V. (2012, 27 novembre). Un Club Med au Massif de Charlevoix. *les affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/tourisme/un-club-med-au-massif-de-charlevoix/551736/2>

Lesage, V. (2023, 19 juin). Groupe Le Massif: le long chemin vers la rentabilité. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2023/06/19/groupe-le-massif-le-long-chemin-vers-la-rentabilite>

Levi-Faur, D. (2012). From “big government” to “big governance”? Dans *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford University Press.

Lin, D. et Simmons, D. (2017). Structured inter-network collaboration: Public participation in tourism planning in Southern China. *Tourism Management*, 63, 315-328. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.024>

Liu, J. C., Sheldon, P. J. et Var, T. (1987). Resident perception of the environmental impacts of tourism. *Annals of Tourism Research*, 14(1), 17-37. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(87\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(87)90045-4)

L'organisation de coopération et de développement économiques. Impliquer les citoyens: l'information, la consultation et la participation publique dans le processus de prise de décision. 2001.

Lu, J. et Nepal, S. K. (2009). Sustainable tourism research: an analysis of papers published in the *Journal of Sustainable Tourism*. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 5-16. <https://doi.org/10.1080/09669580802582480>

Lund-Durlacher, D. (2013). Corporate Social Responsibility in Tourism. Dans *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (p. 594-594). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_745

Ma, Y. et Yang, L. (2022). Sustainable Tourism in Emerging Regional Destinations in China: Stakeholder Participation in Genhe. Dans A. Selvaranee Balasingam et Y. Ma (dir.), *Asian Tourism Sustainability* (p. 101-117). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-981-16-5264-6_6

Marcotte, P., Bourdeau, L. et Sarrasin, B. (2017). Tourisme et développement durable. Un exercice d'adaptation, d'intégration et de conciliation. *Téoros*, 36(1). <https://doi.org/10.7202/1042475ar>

Martin, J.-P. (2021, 18 juin). Le Massif de Charlevoix désormais ouvert toute l'année. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1802841/massif-charlevoix-velo-montagne-ouverture-officielle>

Martinetti, J.-P. et Carlier, B. (2020). Méthodologie, typologie et déploiement des projets touristiques durables. Dans *La conduite de projets touristiques durables sur les territoires* (p. 127-161). territorial éditions. <https://www.tourisme-espaces.com/doc/10624.conduite-projets-touristiques-durables-territoires.html>

Mboulou, J. G. P. M. P. (2021). *Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la*

responsabilité sociale des entreprises (RSE) : proposition d'une typologie [phdthesis, Université Bourgogne Franche-Comté]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03595426>

McLagan, P. et Nel, C. (1995). *The Age of Participation: New Governance for the Workplace and the World*. Berrett-Koehler Publishers.

Meininger, M.-C. Gouvernance: Concepts et Applications. (Corkery, J., dir.). Institut international des sciences administratives. 1999.

MELCC. (2021, 30 juin). *Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques prend une ordonnance à l'égard des sociétés Le Massif S.E.C. et Complexe Hôtelier Massif de Charlevoix S.E.C.* [Communiqué de presse]. Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.
<https://www.environnement.gouv.qc.ca/Infuseur/communique.asp?no=4596>

Mercure, P. (2007, 10 mai). Les six travaux de Daniel Gauthier. *La Presse*.

<https://www.lapresse.ca/affaires/economie/200901/06/01-676525-les-six-travaux-de-daniel-gauthier.php>

Merrien, F. X. (1998). Governance and modern welfare states. *International social science journal*, 50(1), 57-67.

Midgley, J. (1986). Community participation: history, concepts and controversies. Dans *Community Participation, Social Development, and the State* (p. 13-44). Methuen.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. (2015). *Orientations du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles en matière d'acceptabilité sociale - Livre vert*.
<http://numerique.banq.qc.ca/>

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles. (2019). *Guide des bonnes pratiques sur les comités de suivi et obligations légales des promoteurs pour des projets miniers et d'hydrocarbures*.
<https://www.quebec.ca/gouvernement/ministere/ressources-naturelles-forets/publications/#c13876>

Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>

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.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2013.11.003>

moncharlevoix.net. (2021, 23 novembre). *Portes ouvertes au Club Med Québec-Charlevoix*.
moncharlevoix.net. <https://moncharlevoix.net/gens-de-chez-nous/portes-ouvertes-au-club-med-quebec-charlevoix>

Montargot, N. et Borg, X. (2017). Gestion touristique de sites culturels et relations entre parties prenantes : Le cas du pont du Gard. *Téoros. Revue de recherche en tourisme*, 36(1).
<https://journals.openedition.org/teoros/3003>

- Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Mowforth, M. et Munt, I. (2003). Tourism and sustainability. Dans *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World* (2e éd., p. 80-114). Routledge. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=172772>
- MRC de Charlevoix. Schéma d'aménagement et de développement - Chapitre 11. <https://www.mrccharlevoix.ca/mrc/amenagement-du-territoire-et-urbanisme/schema-damenagement/> 2012.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109-120. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Municipalité de Petite Rivière Saint François. (2018, 20 août). *Projet de règlement numéro 611* [Facebook]. Municipalité de Petite Rivière Saint François. <https://www.facebook.com/photo?fbid=864219793782416&set=pcb.864220027115726>
- Municipalité de Petite-Rivière-Saint-François. (2000). *Petite-Rivière-Saint-François : Vers le large, vers les hauteurs*. Les Impressions Charlevoix Offset. <https://www.petiteriviere.com/municipalite/histoire-et-patrimoine/>
- Municipalité de Petite-Rivière-Saint-François. (2023). *Patrimoine, Culture et Toponymie*. Petite Rivière Saint-François. <https://www.petiteriviere.com/municipalite/histoire-et-patrimoine/>
- Munshi, S. (2004). Concern for Good Governance in Comparative Perspective. Dans B. P. Abraham et urendra Munshi (dir.), *Good Governance, Democratic Societies and Globalisation* (p. 33-53). SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://doi.org/10.4135/9788132104063>
- Murphy, Prof. P. E. et Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps*. Channel View Publications. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=235027>
- Mwesiumo, D., Halldanarson, J. et Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management*, 89, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104456>
- Nations unies. (1981). *Popular participation as a strategy for promoting community-level action and national development* : <https://digitallibrary.un.org/record/35985>
- Nations unies, U. N. D. of E. and S. (1975). What is popular participation ? Dans *Popular participation in decision making for development* (p. 4-9). United Nations Publication.
- Nguyen, K. T. T., Murphy, L. et Chen, T. (2025). The influence of host-tourist interaction on visitor perception of long-term ethnic tourism outcomes: Considering a complexity of physical settings. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 62, 304-320. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2025.02.004>

Nordin, S. et Svensson, B. (2007). Innovative Destination Governance: The Swedish Ski Resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 53-66.
<https://doi.org/10.5367/000000007780007416>

Office québécois de la langue française. (1992). *grand projet*. Vitrine linguistique.
<https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/8403188/grand-projet>

Organisation mondiale du tourisme. (2022). *Sustainable development*. UNWTO.
<https://www.unwto.org/fr/sustainable-development>

Owen, J. R. et Kemp, D. (2013). Social licence and mining: A critical perspective. *Resources Policy*, 38(1), 29-35. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.016>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021a). Chapitre 12. L'analyse thématique. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sciences sociales* (5^e éd., p. 269-357). Armand Colin. <https://shs-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-269>

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021b). Chapitre 13. L'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes. Dans *L'analyse qualitative en sciences humaines et sciences sociales* (5^e éd., p. 359-420). Armand Colin. <https://shs-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200624019-page-359>

Parsons, R., Lacey, J. et Moffat, K. (2014). Maintaining legitimacy of a contested practice: How the minerals industry understands its 'social licence to operate'. *Resources Policy*, 41, 83-90.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2014.04.002>

Paye, O. (2005). La gouvernance : D'une notion polysémique à un concept politologique. *Études internationales*, 36(1), 13-40. <https://doi.org/10.7202/010730ar>

Perić, M. (2022). Do Tourism and Project Management Need Each Other? Insight From Top-Ranked Tourism and Project Management Journals. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 70(4), 536-554. <https://doi.org/10.37741/t.70.4.1>

Perić, M., Djurkin, J. et Lamot, I. (2014). Importance of stakeholder management in tourism project: Case study of the Istra Inspirit project (p. 273-286). *Tourisme and Hospitality Industry 2014 - Trends in Tourism and Hospitality Industry*.
https://www.researchgate.net/publication/337111163_IMPORTANCE_OF_STAKEHOLDER_MANAGEMENT_IN_TOURISM_PROJECT_CASE_STUDY_OF_THE_ISTRA_INSPIRIT_PROJECT

Phillimore, J. et Goodson, L. (2004). *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies*. Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=200138>

Pichard, V. (2022). Le projet de Géolagon dans Charlevoix sous la loupe d'experts en environnement. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1907732/geolagon-charlevoix-analyse-reserve-biosphere>

Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2),

- 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>
- Plante, R. (2021, 29 novembre). Le premier Club Med au Canada inauguré dans Charlevoix. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/11/30/le-premier-club-med-au-canada-inaugure-dans-charlevoix-photos-et-video-d92e01de401862ad61d3b0149af06c3f/>
- Pluchart, J.-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion*, 94(1), 53-72. <https://doi.org/10.3917/resg.094.0053>
- Polo, F. (2013, 2 octobre). Club Med : une montée en gamme qui commence à porter ses fruits. *NLTO*. https://www.nlto.fr/Club-Med-une-montee-en-gamme-qui-commence-a-porter-ses-fruits_a148.html
- Poncelet-Marsan, F. (2023). *Aéroport : un manque d'attention politique envers l'opposition?* FM 103,3. <https://www.fm1033.ca/aeroport-un-manque-dattention-politique-envers-lopposition/>
- Ponsford, I. F. (2006). *The evolving structure of corporate-community relationships: a case study of the Cypress Olympic Venue* [Simon Fraser University]. <https://summit.sfu.ca/item/7085>
- Porter, I. (2006, 1^{er} juillet). Projet touristique de 230 millions dans Charlevoix - Territoire le Massif: il est minuit moins une. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/112832/projet-touristique-de-230-millions-dans-charlevoix-territoire-le-massif-il-est-minuit-moins-une>
- Porter, I. (2016, 2 mai). Le projet du Massif en vaut-il le coup? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/regions/469721/tourisme-le-projet-du-massif-en-vaut-il-le-coup>
- Prino, J. et Scott Slocombe, D. (2012). Exploring the origins of 'social license to operate' in the mining sector: Perspectives from governance and sustainability theories. *Resources Policy*, 37(3), 346-357. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.04.002>
- Programme des Nations unies pour le développement. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. Programme des Nations Unies pour le développement. <https://digitallibrary.un.org/record/492551> 1997.
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2000). *Rapport National sur le Développement Humain 2000*. <https://www.undp.org/fr/burkina-faso/publications/rapport-national-sur-le-d%C3%A9veloppement-humain-2000>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6e éd.). Project Management Institute. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=5180849> (Publication originale en 1996)
- Radio-Canada. (2011a, 23 septembre). Le projet récrétouristique du Groupe Le Massif ne fait pas l'unanimité. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/532137/massif-charlevoix-residents-promoteurs-contestation>
- Radio-Canada. (2011b, 28 septembre). Le Groupe Le Massif veut un projet immobilier rentable. *Radio-*

- Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/532648/massif-projet-immobilier-explication>
- Radio-Canada. (2012a, 20 septembre). Inauguration en grande pompe de l'hôtel La Ferme à Baie-Saint-Paul. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/579442/baie-saint-paul-inauguration-hotel-la-ferme>
- Radio-Canada. (2012b, 4 avril). Projet de navettes ferroviaires retardé pour Le Massif dans Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/556351/navettes-retard-massif>
- Radio-Canada. (2013, 25 octobre). Restructuration du Massif de Charlevoix : Pauline Marois demande des explications. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/638423/massif-restructuration-charlevoix>
- Radio-Canada. (2014a, 6 juin). Des citoyens veulent avoir l'heure juste dans le projet du Massif de Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/670638/petition-bilan-projet-groupe-le-massif>
- Radio-Canada. (2014b, 11 septembre). Le Massif fait connaître son projet immobilier. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/684129/massif-projet-immobilier-club-med>
- Radio-Canada. (2014c, 19 novembre). Le projet de Club Med présenté aux citoyens dans Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/694630/club-med-charlevoix-projet-300-chambres-105-millions>
- Radio-Canada. (2015, 22 décembre). Le projet d'un Club Med dans Charlevoix est abandonné. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/756580/club-med-massif-charlevoix-projet-abandonne>
- Radio-Canada. (2020, 27 février). Le Massif de Charlevoix dévoile son « Camp de base » revu et corrigé. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1541805/massif-charlevoix-camp-base-projet-immobilier-club-med>
- Raufflet, E., Baba, S., Perras, C. et Delannon, N. (2013). Social License. Dans S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu et A. D. Gupta (dir.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (p. 2223-2230). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_77
- Raymond, H.-P. (2023). *Un documentaire sur le développement de l'aéroport*. FM 103,3. <https://www.fm1033.ca/un-documentaire-sur-le-developpement-de-laeroport/>
- Rémillard, D. (2019, 19 janvier). Club Med dans Charlevoix : une pétition d'opposants se retourne contre eux. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1147911/club-med-dans-charlevoix-une-petition-dopposants-se-retourne-contre-eux>
- Réseau Charlevoix et Groupe Le Massif. (2015, 27 janvier). *Le Train léger de Charlevoix passera par Québec, la Côte-de-Beaupré et Charlevoix dès l'été 2015* [Communiqué de presse]. Le Massif de Charlevoix. <http://groupelemassif-communicationetpresse.cmail1.com/t/ViewEmail/d/DE835B09F0D148B3/770F501B9F21B911F6A1C87C670A6B9F>

- Roy, J. (2018). *Analyse des facteurs de l'acceptabilité sociale : étude de cas* [Essai, Université de Sherbrooke]. <https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/14315>
- Ruhanen, L., Scott, N., Ritchie, B. et Tkaczynski, A. (2010). Governance: a review and synthesis of the literature. *Tourism Review*, 65(4), 4-16. <https://doi.org/10.1108/16605371011093836>
- Saint-Arnaud, P. (2017, 2 novembre). Le Massif de Charlevoix deviendra le premier Village Club Med au Canada. *L'actualité*. <https://lactualite.com/actualites/le-massif-de-charlevoix-deviendra-le-premier-village-club-med-au-canada/>
- Sauvé, L. et Batellier, P. (2011). La mobilisation citoyenne sur la question du gaz de schiste au Québec: Une exigence de démocratie. *Écosocialisme ou barbarie !*, (6), 224-236.
- Scott, J. et Trubek, D. M. (2002). Mind the Gap: Law and New Approaches to Governance in the European Union. *European Law Journal*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/1468-0386.00139>
- Secrétariat du Conseil du trésor. Infrastructures publiques.
<https://www.tresor.gouv.qc.ca/infrastructures-publiques> 2016.
- Séguin, F., Hafsi, T. et Demers, C. (2008). Les aspects variés de la stratégie. Dans *Le management stratégique : de l'analyse à l'action* (p. 325). Les Éditions Transcontinental.
<http://archive.org/details/lemanagementstr0000segu>
- Shindler, B. et Brunson, M. (2004). Social acceptability in forest and range management. *Society and Natural Resources: A Summary of Knowledge*.
- Simard, L. (2021). L'acceptabilité sociale : trajectoire d'une nouvelle norme d'action publique. *Politique et Sociétés*, 40(3), 29-62. <https://doi.org/10.7202/1083023ar>
- Simard, M. (2020). Le Massif de Charlevoix et le Mont Grand-Fonds enfin démystifiés! *Tourisme Charlevoix*. <https://www.tourisme-charlevoix.com/blogue/massif-de-charlevoix-mont-grand-fonds-demystifies/>
- Simmons, D. G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism Management*, 15(2), 98-108. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)90003-5](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)90003-5)
- Soares, J.-R.-R., Casado-Claro, M.-F., Lezcano-González, M.-E., Sánchez-Fernández, M.-D., Gabriel, L.-P.-M.-C. et Abril-Sellarés, M. (2021). The Role of the Local Host Community's Involvement in the Development of Tourism: A Case Study of the Residents' Perceptions toward Tourism on the Route of Santiago de Compostela (Spain). *Sustainability*, 13(17), 9576.
<https://doi.org/10.3390/su13179576>
- Statistique Canada. (2023). *Profil du recensement, Recensement de la population de 2021*. Statistique Canada. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>
- STGM. (2023). *Hôtel La Ferme*. STGM. <https://www.stgm.net/fr/projet/hotel-la-ferme>
- Stuart Mill, J. (1835). *The Collected Works of John Stuart Mill, Volume XVIII - Essays on Politics and Society Part I* [Essai, University of Toronto]. <https://oll.libertyfund.org/title/robson-the-collected-works->

of-john-stuart-mill-volume-xviii-essays-on-politics-and-society-part-i

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080331>

Suopajarvi, L., Viken, A., Svensson, G. et Pettersson, S. (2020). Social licence to operate: is local acceptance of economic development enhancing social sustainability? Dans J. McDonagh et S. Tuulentie (dir.), *Sharing Knowledge for Land Use Management: Decision-Making and Expertise in Europe's Northern Periphery* (p. 144-159). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789901894.00018>

Tanguay, V. (2020). Charlevoix, mieux sans Club Med ? *Relations*, (806), 35-36.

Therrien, Y. (2012, 27 novembre). Un Club Med au Massif en décembre 2015. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2012/11/27/un-club-med-au-massif-en-decembre-2015-57cf63b1d2aec2e6260d0599f7e0f14a/>

Thomson, I. et Boutilier, R. G. (2011a). Modelling and measuring the social license to operate: Fruits of a dialogue between theory and practice. *Proceedings, International Mine Management, Queensland, Australia*.

Thomson, I. et Boutilier, R. G. (2011b). The Social License to Operate. Dans P. Darling (dir.), *SME Mining Engineering Handbook* (3e éd., p. 1779-1796). Society for Mining, Metallurgy and Exploration. https://books.google.ca/books?id=5uq-kdfHLWUC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Thomson, I. et Joyce, S. A. (2006). Changing mineral exploration industry approaches to sustainability. *Society of Economic Geologists*, 149-169.

Tolkach, D., Pearlman, M. et King, B. (2012). Key Implementation Factors in Pro-poor Tourism. *Tourism Recreation Research*, 37(1), 3-13. <https://doi.org/10.1080/02508281.2012.11081683>

Tosun, C. (1999). Towards a Typology of Community Participation in the Tourism Development Process. *Anatolia*, 10(2), 113-134. <https://doi.org/10.1080/13032917.1999.9686975>

Tosun, C. (2005). Stages in the emergence of a participatory tourism development approach in the Developing World. *Geoforum*, 36(3), 333-352. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2004.06.003>

Tosun, C. (2006). Expected nature of community participation in tourism development. *Tourism Management*, 27(3), 493-504. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.004>

Tourisme Charlevoix. (2023a). *Le Massif de Charlevoix*. Tourisme Charlevoix. <http://www.tourisme-charlevoix.com/attraits/le-massif-de-charlevoix/>

Tourisme Charlevoix. (2023b). *Petite-Rivière-Saint-François*. Tourisme Charlevoix. <http://www.tourisme-charlevoix.com/secteurs/petite-riviere-saint-francois/>

Tourismexpress. (2013, 21 octobre). Réduction des installations au Massif de Charlevoix. *Tourismexpress*.

<https://tourismexpress.com/nouvelles/reduction-des-installations-au-massif-de-charlevoix>

Tourismexpress. (2015, 11 juin). L'Hôtel La Ferme devient l'Hôtel Le Germain Charlevoix. *Tourismexpress*.
<https://tourismexpress.com/nouvelles/l-hotel-la-ferme-devient-l-hotel-le-germain-charlevoix>

Tourismexpress. (2018, 21 novembre). Club Med et Groupe Le Massif ont présenté les avancées du Club Med Québec Charlevoix. *Tourismexpress*. <https://tourismexpress.com/nouvelles/club-med-et-groupe-le-massif-ont-presente-les-avancees-du-club-med-quebec-charlevoix>

Tournier, C. (2007). Le concept de gouvernance en science politique. *Papel Político*, 12(1), 63-91.

Tremblay, L. (2018a, 15 octobre). Le déboisement du Club Med, le sujet de l'heure. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/15/le-deboisement-du-club-med-le-sujet-de-lheure/>

Tremblay, L. (2018b, 17 octobre). Club Med: la version des promoteurs. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/17/club-med-la-version-des-promoteurs/>

Tremblay, L. (2018c, 31 octobre). La préfet veut que Groupe Le Massif accentue la communication. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/31/la-prefet-veut-que-groupe-le-massif-accentue-la-communication/>

Tremblay, L. (2018d, 31 octobre). (Mise à jour) Rencontre avec Groupe Le Massif : les opposants ont envoyé une lettre aux élus. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/31/rencontre-avec-groupe-le-massif-les-opposants-ont-envoye-une-lettre-aux-elus/>

Tremblay, L. (2018e, 9 novembre). Le projet du Club Med sera présenté le 19 novembre. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/11/09/le-projet-du-club-med-sera-presente-le-19-novembre/>

Tremblay, L. (2018f, 14 novembre). Le projet du Club Med enfin dévoilé! *Le Charlevoisien*.
<https://online.fliphtml5.com/ocoa/xojp/#p=2>

Tremblay, L. (2018g, 14 novembre). Les opposants ont pu faire valoir leur point de vue. *Le Charlevoisien*.
<https://online.fliphtml5.com/ocoa/xojp/#p=2>

Tremblay, L. (2018h, 20 novembre). Le Club Med cherche déjà des solutions pour recruter. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/11/20/97083-2/>

Tremblay, L. (2019a, 14 janvier). Demande de suspension des travaux du Club Med : Une pétition de 1000 signatures a été déposée. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2019/01/14/suspension-des-travaux-du-club-med-une-petition-de-1000-signatures-a-ete-deposee/>

Tremblay, L. (2019b, 29 janvier). De 85 à 90 % des Charlevoisiens appuient le Club Med. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2019/01/29/de-85-a-90-des-charlevoisiens-appuient-le-club-med/>

Tremblay, L. (2019c, 13 mars). Les travaux de construction du projet Club Med sont commencés. *Le*

Charlevoisien. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/03/13/les-travaux-de-construction-du-projet-club-med-sont-debutes/>

Tremblay, L. (2019d, 17 mars). L'entrepreneur L'Intendant s'occupera du chantier du projet Club Med. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2019/03/17/projet-club-med-charlevoix-lentrepreneur-lintendant-soccupera-du-chantier/>

Tremblay, L. (2019e, 21 juin). Le Club Med fera des partenariats avec les écoles. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2019/06/21/le-club-med-fera-des-partenariats-avec-les-ecoles/>

Tremblay, L. (2019f, 10 juillet). L'emplacement d'un futur stationnement du projet du Club Med dérange. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/10/lempacement-dun-futur-stationnement-du-projet-du-club-med-derange/>

Tremblay, L. (2019g, 12 juillet). Stationnement du Club Med : Le Massif proposera une autre solution. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/12/stationnement-du-club-med-le-massif-proposera-une-autre-solution/>

Tremblay, L. (2019h, 17 juillet). Stationnement du Club Med : d'autres propositions seront envisagées. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/17/stationnement-du-club-med-dautres-propositions-seront-envisees/>

Tremblay, L. (2020, 13 janvier). Le Massif : une pétition demande de cesser les investissements publics. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2020/01/13/le-massif-une-autre-petition-demande-de-cesser-les-investissements-publics/>

Tremblay, L. (2021a, 23 novembre). Le Massif de Charlevoix et le Sentier des Caps travailleront ensemble. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/23/le-massif-de-charlevoix-et-le-sentier-des-caps-travailleront-ensemble/>

Tremblay, L. (2021b, 25 novembre). Fin de la gratuité scolaire : le Massif organise une rencontre le 3 décembre. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/25/fin-de-gratuite-scolaire-le-massif-organise-une-rencontre-le-3-decembre/>

Tremblay, L. (2021c, 25 novembre). Le conseil des maires demande au Massif d'offrir à nouveau la gratuité scolaire. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/25/le-conseil-des-maires-demande-au-massif-doffrir-a-nouveau-la-gratuite-scolaire/>

Tremblay, L. (2021d, 13 décembre). Entente conclue entre Le Massif et deux écoles de Charlevoix. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/12/13/entente-entre-le-massif-et-deux-ecoles-de-charlevoix/>

Tremblay-Huet, S. (2016). Le développement équitable par le tourisme, le tourisme « pro-pauvres », et la formule des hôtels tout inclus dans les Caraïbes. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (56). <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2935>

Tremblay-Huet, S. (2020). La prédominance, en droit international, des droits des touristes de loisir sur les droits des communautés hôtes. *Revue générale de droit*, 50, 117-141.

<https://doi.org/10.7202/1071279ar>

Tribe, J. (2004). Knowing about tourism: Epistemological issues. Dans L. Goodson et J. Phillimore (dir.), *Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies and Methodologies* (p. 46-62). Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=200138>

Trousdale, W. J. (1999). Governance in context: Boracay Island, Philippines. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 840-867. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(99\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(99)00036-5)

Turcotte, M.-F. B. et Salmon, A. (2005). *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. PUQ: Les Presses de l'Université du Québec. <https://canadacommons.ca.proxy.bibliotheques.uqam.ca/artifacts/1881928/responsabilite-sociale-et-environnementale-de-lentreprise/2631216/>

TVA Nouvelles. (2002, 24 septembre). Daniel Gauthier acquiert le Massif de la Petite-Rivière-Saint-François. *TVA Nouvelles*. <https://www.tvanouvelles.ca/2002/09/24/daniel-gauthier-acquiert-le-massif-de-la-petite-riviere-saint-francois>

Uzunidis, D. et Yacoub, L. (2009). La Gouvernance de l'économie mondiale et le renouveau des politiques économiques actives dans les pays en développement. *Marché et organisations*, 9(2), 203-243. <https://doi.org/10.3917/maorg.009.0203>

Van den Hove, S. (2000). Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en terme d'effets. Dans G. Froger (dir.), *Gouvernance 1. - Gouvernance et développement durable* (p. 53-89). Helbing & Lichtenhahn.

Van Der Yeught, C. (2009). La gouvernance du développement durable dans une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie). *Revue de l'organisation responsable*, 4(2), 72-84. <https://doi.org/10.3917/ror.042.0072>

Vernon, J., Essex, S., Pinder, D. et Curry, K. (2005). Collaborative policymaking: Local Sustainable Projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>

Villéger, A. (2019). Du paternalisme au patronhumanisme. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, (135), 53-63.

Wells, K. et Kloppenborg, T. J. (2015). Chapter 1. Introduction to Project Management. Dans *Project Management Essentials* (p. 127). Business Expert Press.
<http://portal.igpublish.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca/iglibrary/obj/BEPB0000412>

Williams, P., Gill, A. et Ponsford, I. (2007). Corporate Social Responsibility at Tourism Destinations: Toward a Social License to Operate. *Tourism Review International*, 11(2), 133-144. <https://doi.org/10.3727/154427207783948883>

Williams, P. W., Gill, A. M., Marcoux, J. et Xu, N. (2012). Nurturing "social license to operate" through corporate-civil society relationships in tourism destinations. Dans C. H. C. Hsu et W. C. Gartner (dir.), *The Routledge Handbook of Tourism Research* (p. 196-214). Routledge.

Williams, P. W. et Ponsford, I. F. (2009). Confronting tourism's environmental paradox: Transitioning for sustainable tourism. *Futures*, 41(6), 396-404. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.11.019>

Wysocki, R. K. (2019). What is Project Management? Dans *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid* (8e éd., p. 23-62). John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uqam/detail.action?docID=5747804>

Younes, M., Hechiche Salah, L. et Touzani, M. (2016). Gouvernance participative et nouvelles pratiques managériales dans un contexte postrévolutionnaire : cas des entreprises sociales tunisiennes. *Management & Avenir*, 90(8), 175-194. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0175>

ANNEXE A

GRILLE D'ENTREVUE

Question 1 :

Comment décrivez-vous votre implication (ou celle de l'organisation que vous représentez) dans le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix à l'étape de **conception** du projet?

- 1.1 Quel était votre rôle dans le projet à l'étape de la conception?
- 1.2 Étiez-vous en contact avec des intervenants du Club Med? Du Groupe le Massif?
- 1.3 À quelle fréquence se déroulaient les conversations ou échanges avec ces intervenants?
- 1.4 Sous quelle forme se déroulaient les échanges?
- 1.5 Dans quel(s) contexte(s) se déroulaient les échanges?
- 1.6 Quels étaient les impacts de vos commentaires et/ou suggestions sur les prises de décision du Club Med Québec Charlevoix?

Question 2 :

Comment décrivez-vous votre implication dans le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix à l'étape de **planification** du projet?

- 2.1 Quel était votre rôle dans le projet à l'étape de la planification?
- 2.2 Étiez-vous en contact avec des intervenants du Club Med? Du Groupe le Massif?
- 2.3 À quelle fréquence se déroulaient les conversations ou échanges avec ces intervenants?
- 2.4 Sous quelle forme se déroulaient les échanges?
- 2.5 Dans quel(s) contexte(s) se déroulaient les échanges?
- 2.6 Quels étaient les impacts de vos commentaires et/ou suggestions sur les prises de décision du Club Med Québec Charlevoix?

Question 3 :

Comment décrivez-vous votre implication dans le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix à l'étape de **réalisation** du projet?

- 3.1 Quel était votre rôle dans le projet à l'étape de la réalisation?
- 3.2 Étiez-vous en contact avec des intervenants du Club Med? Du Groupe le Massif?
- 3.3 À quelle fréquence se déroulaient les conversations ou échanges avec ces intervenants?

- 3.4 Sous quelle forme se déroulaient les échanges?
- 3.5 Dans quel(s) contexte(s) se déroulaient les échanges?
- 3.6 Quels étaient les impacts de vos commentaires et/ou suggestions sur les prises de décision du Club Med Québec Charlevoix?

Question 4 :

Comment décrivez-vous votre implication dans le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix à l'étape de **clôture** du projet?

- 4.1 Quel était votre rôle dans le projet à l'étape de clôture du projet?
- 4.2 Êtiez-vous en contact avec des intervenants du Club Med? Du Groupe le Massif?
- 4.3 À quelle fréquence se déroulaient les conversations ou échanges avec ces intervenants?
- 4.4 Sous quelle forme se déroulaient les échanges?
- 4.5 Dans quel(s) contexte(s) se déroulaient les échanges?
- 4.6 Quels étaient les impacts de vos commentaires et/ou suggestions sur les prises de décision du Club Med Québec Charlevoix?

Question 5 :

Comment décrivez-vous le niveau d'implication des résidents de Petite-Rivière-Saint-François à chaque étape du projet de construction du Club Med Québec Charlevoix (conception, planification, réalisation, clôture) ?

Question 6 :

Est-ce que le projet de construction du Club Med Québec Charlevoix vous apporte des bénéfices? Expliquez.

Question 7 :

Est-ce que le projet contribue au bien-être de la région, respecte le mode de vie local, répond aux attentes quant à son rôle dans la société et agit de façon équitable envers les différentes parties impliquées? Expliquez.

Question 8 :

Comment jugez-vous le degré de réciprocité de l'entreprise vis-à-vis de sa communauté? Expliquez.

Question 9 :

Est-ce que les relations entre l'entreprise et la communauté sont fondées sur un respect des intérêts de chacun? Expliquez.

ANNEXE B

LISTE DES SOURCES PROVENANT DES SOURCES MÉDIATIQUES ET D'ACTUALITÉ

Bastien, M. (2017, 10 mai). L'écotourisme avant un Club Med. *Le Charlevoisien*, Votre opinion.

<https://online.fliphtml5.com/ocoa/zxvg/>

Béland, G. (2019, 3 mars). Massif de Charlevoix: faut-il craindre le Club Med? *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/actualites/regional/201903/02/01-5216790-massif-de-charlevoix-faut-il-craindre-le-club-med.php>

Bernier, E. (2011, 15 novembre). Un nouveau règlement pour la forêt habitée du Massif. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2011/11/15/un-nouveau-reglement-pour-la-foret-habitee-du-massif/>

Bernier, E. (2012, 30 avril). L'atelier ferroviaire sur la glace: réaction du Massif. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2012/04/30/latelier-ferroviaire-sur-la-glace-reaction-du-massif/>

Bernier, E. (2014, 11 mars). Entente imminente entre Le Massif et le Club Med: Petite-Rivière sur sa planche à dessin. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/03/11/entente-imminente-entre-le-massif-et-le-club-med-petite-riviere-sur-sa-planche-a-dessin/>

Bernier, E. (2014, 16 septembre). La MRC de Charlevoix s'adapte aux projets à la base du Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/09/16/la-mrc-de-charlevoix-sadapte-aux-projets-a-la-base-du-massif/>

Bernier, E. (2018, 24 septembre). Club Med: la baleine l'emporte. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2018/09/24/club-med-la-baleine-lemporte/>

Bernier, É. (2018, 26 septembre). La baleine l'emporte sur le caribou. *Le Charlevoisien*.
<https://online.fliphtml5.com/ocoa/r1ml/>

Bernier, É. (2019, 20 février). L'homme derrière le Club Med Québec Charlevoix. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2019/02/20/lhomme-derriere-le-club-med-quebec-charlevoix/>

Bernier, É. (2019, 20 février). Un peu de neuf. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/akcj/>

Bernier, E. (2020, 10 septembre). Club Med: la confiance règne. *Le Charlevoisien*.
<https://www.lecharlevoisien.com/2020/09/10/club-med-la-confiance-regne/>

Brault, M.-S. (2021, 29 novembre). Miser sur Charlevoix et le Club Med, le pari touristique de Daniel Gauthier. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/11/29/miser-sur-charlevoix-et-le-club-med-le-pari-touristique-de-daniel-gauthier-b6c3e2358f1a341a4d9c0f70a2dd4271/>

Cardinal, F. (2019, 17 février). Ma cabane (muche) au Canada. *La Presse*.
<https://www.lapresse.ca/debats/editoriaux/francois-cardinal/201902/16/01-5215044-ma->

cabane-moche-au-canada.php

Chapsal, A. (2021, 9 mars). La hausse des tarifs au Massif de Charlevoix suscite un tollé sur les réseaux sociaux. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1776073/prix-augmentation-abonnement-massif-charlevoix>

CIHO FM Charlevoix. (2020, 2 février). *L'Association des Propriétaires du Hameau du Massif élargit ses rangs et change de nom*. <https://cihofm.com/archives/l-association-des-proprietaires-du-hameau-du-massif-elargit-ses-rangs-et-change-de-nom-2020-02-02-16-12/>

Cloutier, E. (2018, 9 octobre). Des citoyens s'organisent contre le Club Med dans Charlevoix. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2018/10/09/des-citoyens-sorganisent-contre-le-club-med>

Club Med Québec Charlevoix et L'Académie hôtelière de Charlevoix. (2020, 25 novembre). Club Med s'intéresse aux activités de l'Académie Hôtelière de Charlevoix. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/apcu/>

Côté-Paulette, C. (2021, 3 décembre). Le Club Med de Charlevoix ne perçoit pas de taxe sur l'hébergement. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1844633/mitchell-dion-germain-fermont-reforme-systeme-classificaion>

Couture, P. (2019, 20 septembre). L'ouverture du Club Med dans Charlevoix repoussée d'un an. *le journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2019/09/20/louverture-du-club-med-repouseee-dun-an-au-massif-de-charlevoix>

Couture, R. (2020, 2 décembre). Le Club Med devrait se garder une petite gêne. *Le Charlevoisien, Opinions*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/drhj/>

Daraize, T. (2021, 6 décembre). Inauguration du premier Club Med au Canada! *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldemontreal.com/2021/12/06/inauguration-du-premier-club-med-au-canada>

Desmeules, S. (2010, 23 mars). Groupe Le Massif investit 16 millions \$ à sa station de ski. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2010/03/23/groupe-le-massif-investit-16-millions--a-sa-station-de-ski-2834f5e5d41d09a8c123eae7f91d9623/>

Développement économique Canada pour les régions du Québec. (2017, 2 novembre). *Le complexe hôtelier du Massif de Charlevoix pourra réaliser son projet de création d'un village-vacances au pied du Massif, à Petite-Rivière-Saint-François* [communiqués de presse]. https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-regions-quebec/nouvelles/2017/11/le_complexe_hotelierdu massifdecharlevoixpourrarealisersonprojetc.html

Développement Santé. (2020, 1^{er} décembre). *Projet de développement de Groupe Le Massif: Constats et recommandations pour favoriser la santé de la population et réduire les inégalités*. Charlevoix Social. <https://charlevoixsocial.ca/actualites/projet-de-developpement-de-groupe-le-massif-constats-et-recommandations-pour-favoriser-la-sante-de-la-population-et-reduire-les-inegalites/>

Dufour-Cauchon, K. (2020, 28 octobre). Le déboisement pour le stationnement du Club Med est autorisé. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2020/10/28/le-deboisement-pour-le-stationnement-du-club-med-est-autorise/>

Dufour-Cauchon, K. (2021, 17 novembre). Un gros voisin. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoa/lbvo/>

Dufour-Cauchon, K. (2021, 24 novembre). Club Med : On voulait « goûter le luxe ». *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoa/bbif/>

Duval, A. (2018, 21 septembre). Club Med de Charlevoix : les travaux contreviennent à la Loi sur la qualité de l'environnement. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1125282/club-med-charlevoix-avis-non-conformite-loi-environnement-travaux>

Duval, A. (2018, 22 septembre). 20 terrains de football : le déboisement pour le Club Med de Charlevoix inquiète. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1125183/club-med-charlevoix-coupe-foret-massif-opposition>

Duval, A. (2018, 26 octobre). Les promoteurs du Club Med de Charlevoix vont rencontrer des opposants. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1131976/club-med-charlevoix-massif-rencontre-environnement-critiques-opposants>

Duval, A. (2018, 31 octobre). Club Med de Charlevoix : les élus appelés à « s'ouvrir les yeux ». *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1133014/club-med-quebec-charlevoix-opposants-lettre-elus-critiques-massif>

Duval, A. (2018, 9 novembre). Les promoteurs du Club Med de Charlevoix s'engagent à mieux communiquer. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1135052/club-med-quebec-charlevoix-groupe-massif-communication-rencontres-devoilement>

Duval, A. (2018, 16 novembre). Environnement : d'autres manquements liés au Club Med de Charlevoix. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1136109/club-med-quebec-charlevoix-manquement-loi-qualite-environnement-avis-non-conformite>

Duval, A. (2019, 14 janvier). Plus de 1000 signatures pour suspendre les travaux du Club Med dans Charlevoix. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1146765/petition-club-med-quebec-charlevoix-transmises-suspension-travaux>

Duval, A. (2019, 1^{er} octobre). Environnement : le Club Med de Charlevoix encore une fois rappelé à l'ordre. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1324076/club-med-quebec-charlevoix-nouveaux-avis-non-conformite-loi-qualite-environnement>

Duval, A. (2019, 5 octobre). D'autres sédiments rejetés dans des cours d'eau au Club Med de Charlevoix. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1332113/club-med-quebec-charlevoix-avis-non-conformite-environnement-sediments>

Duval, A. (2020, 16 octobre). D'autres rejets de sédiments sur le chantier du Club Med Québec Charlevoix. *Radio-Canada.* <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1741470/club-med-quebec-charlevoix-environnement-incident-avis-non-conformite>

- Duval, A. (2020, 27 octobre). Club Med de Charlevoix : des citoyens craignent pour leur sécurité. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1744812/club-med-quebec-charlevoix-craintes-glissemens-de-terrain-groupe-le-massif-systeme-hydrique>
- Duval, A. (2020, 28 octobre). Feu vert au stationnement pour le Club Med de Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1745119/stationnement-club-med-charlevoix-mrc-permis-deboisement>
- Duval, A. (2021, 26 novembre). À une semaine de l'ouverture, Club Med cherche toujours 41 employés. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1842710/club-med-quebec-charlevoix-penurie-main-doeuvre-ouverture-3-decembre-41-postes-vacants>
- Duval, A. et Lavoie, M.-A. (2018, 8 octobre). Massif de Charlevoix : début des coupes d'arbres visant à faire place au Club Med. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1128619/deboisement-foret-massif-club-med-quebec-charlevoix-petite-riviere-saint-francois-coupe-arbres>
- Fiset, G. (2017, 12 avril). Dissension au sein du conseil de ville de Baie-Saint-Paul. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/jgap/>
- Fiset, G. (2017, 27 septembre). Ça brasse devant le conseil de Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/09/27/ca-brasse-devant-conseil-de-petite-riviere-saint-francois/>
- Fiset, G. (2017, 8 novembre). Club Med : le maire de Petite-Rivière inquiet. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/11/08/club-med-maire-de-petite-riviere-inquiet/>
- Fiset, G. (2017, 8 novembre). Le Club Med s'installera au Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/11/08/club-med-sinstallera-massif/>
- Fiset, G. (2018, 26 juillet). La maquette du Club Med de PRSF présentée avant Noël. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/07/26/la-maquette-du-club-med-de-prsf-presentee-avant-noel/>
- Fiset, G. (2019, 19 juin). Le réseau routier est prêt, bienvenue au Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/iwdg/>
- Fiset, G. (2019, 7 octobre). Stationnement du Club Med : les signataires du Plateau confiants. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/10/07/stationnements-du-club-med-les-signataires-du-plateau-confiants/>
- Fiset, G. (2020, 29 janvier). Le Massif ouvre cet été. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/jlxa/>
- Fiset, M. (2017, 3 mai). Le Club Med : appel à l'ouverture. *Le Charlevoisien*, Votre opinion. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/cdus/>
- Fortin, P.-O. (2016, 20 avril). Le projet de Club Med au Massif de Charlevoix est relancé. *Le Journal de Montréal*. <https://www.journaldequebec.com/2016/04/20/relance-du-projet-de-club-med-au-massif-de-charlevoix>

Gagnon, J.-M. G. (2020, 18 décembre). Le promoteur du Club Med mis à l'amende par le ministère de l'Environnement. *Le Journal de Québec*. <https://www.journaldequebec.com/2020/12/18/le-promoteur-du-club-med-mis-a-lamende-par-le-ministere-de-lenvironnement>

Genois Gagnon, J.-M. (2019, 13 février). Club Med dans Charlevoix bientôt lancé. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2019/02/14/club-med-dans-charlevoix-bientot-lance-video-51653d01c3fb0f09523e92b9fa6e1e2/>

Genois Gagnon, J.-M. (2021, 10 mars). Le Massif de Charlevoix grimpe le prix de ses billets. *TVA Nouvelles*. <https://www.tvanouvelles.ca/2021/03/10/le-massif-de-charlevoix-grimpe-le-prix-de-ses-billets-1>

Genois Gagnon, J.-M. (2021, 29 novembre). Un marathon de 10 ans et 130 M\$: le Club Med de Charlevoix ouvrira ses portes vendredi. *TVA Nouvelles*. <https://www.tvanouvelles.ca/2021/11/29/un-marathon-de-10-ans-et-130-m-le-club-med-de-charlevoix-ouvrira-ses-portes-vendredi>

Genois Gagnon, J.-M. et Racine, J.-F. (2021, 10 mars). Massif de Charlevoix: des skieurs mécontents de la hausse de prix. *le journal de québec*. <https://www.journaldequebec.com/2021/03/10/le-massif-de-charlevoix-grimpe-le-prix-de-ses-billets>

Gouvernement du Québec. (2017, 2 novembre). *Un projet majeur pour le tourisme et l'économie régionale - Québec soutient l'implantation dans la MRC de Charlevoix du tout premier Club Med au Canada* [Communiqué de presse]. Gouvernement du Québec. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/un-projet-majeur-pour-le-tourisme-et-leconomie-regionale-quebec-soutient-limplantation-dans-la-mrc-de-charlevoix-du-tout-premier-club-med-au-canada>

Investissement Québec. (2008). *La SGF investit 35 millions \$ dans Groupe Le Massif* [Communiqué de presse]. Investissement Québec. <https://www.investquebec.com/quebec/fr/salle-de-presse/communiques/archives-SGF/La-Societe-generale-de-financement-du-Quebec-investit-35-millions-dans-Groupe-Le-Massif.html>

Jolicoeur, M. (2011, 23 septembre). La grogne s'élève contre les projets du Massif. *les affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/immobilier/la-grogne-s-eleve-contre-les-projets-du-massif/535316>

Kidd, D. (2016, 6 janvier). Prête pour un Club Med ? *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2016/01/06/prete-pour-un-club-med/>

Kidd, D. (2016, 8 juillet). Club Med : Blais prudent. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2016/07/08/club-med-blais-prudent/>

Kidd, D. (2021, 5 octobre). Club Med ouvre ses portes pour trouver 150 employés. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/10/05/club-med-ouvre-ses-portes-pour-trouver-150-employes/>

Kidd, D. (2021, 8 octobre). Club Med : à la hauteur des attentes. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/10/08/club-med-a-la-hauteur-des-attentes/>

Kidd, D. (2021, 13 novembre). Le Club Med Québec-Charlevoix ouvre ses portes à la population. *Le*

Charlevoisien. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/13/le-club-med-quebec-charlevoix-ouvre-ses-portes-a-la-population/>

Kidd, D. (2021, 18 novembre). La gratuité scolaire est terminée au Massif de Charlevoix. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/18/la-gratuite-scolaire-est-terminee-au-massif-de-charlevoix/>

Kidd, D. (2021, 24 novembre). Le Massif d'où déjà? *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/bbif/>

Kidd, D. (2021, 29 novembre). Le Club Med Québec-Charlevoix impressionne. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/29/le-club-med-quebec-charlevoix-impressionne/>

Kidd, D. (2021, 1^{er} décembre). « Là, on a le terrain de jeu pour s'amuser » - Daniel Gauthier. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/yaau/>

Kidd, D. (2021, 8 décembre). Club Med: La taxe sur l'hébergement pour plus tard. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/fmeo/>

Lacombe, H. (2014, 26 novembre). Modification du schéma d'aménagement. *Le Charlevoisien, Votre opinion*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/pnvw/>

Lamy, T. (2017, 19 juillet). Le financement public pour le Club Med, un miroir aux alouettes? *Le Charlevoisien, Votre opinion*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/ttxf/>

Lavoie, B. (2013, 20 avril). Petite-Rivière-Saint-François: contribution de 10,4 M\$ pour l'eau potable. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2013/04/20/petite-riviere-saint-francois-contribution-de-104-m-pour-leau-potable-f3935aa5b63097816b5af2e93f3efb73/>

Lavoie, B. (2013, 12 novembre). La grogne persiste, le Massif ne bronche pas. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2013/11/12/la-grogne-persiste-le-massif-ne-bronche-pas/>

Lavoie, B. (2013, 18 novembre). Le Massif persiste dans sa décision de fermer le chalet de sa base. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2013/11/18/le-massif-persiste-dans-sa-decision-de-fermer-le-chalet-de-sa-base-72168f506712d573ff8605b236c3f1d4/>

Lavoie, B. (2014, 12 novembre). Consultation publique à Petite-Rivière avec le Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/11/12/consultation-publique-a-petite-riviere-avec-le-club-med/>

Lavoie, G. (2019, 6 février). Un projet architectural de mauvais goût. *Le Charlevoisie, Opinions*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/tyjp/>

Le Charlevoisien. (2009, 13 novembre). Le Massif de Charlevoix : une pétition pour dénoncer le retrait de Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2009/11/13/le-massif-de-charlevoix-une-petition-pour-denoncer-le-retrait-de-petite-riviere-saint-francois/>

Le Charlevoisien. (2011, 23 septembre). Le Massif expliquera ses plans. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2011/09/23/le-massif-expliquera-ses-plans/>

Le Charlevoisien. (2011, 27 septembre). Forêt du Massif : le schéma d'aménagement ne passe toujours pas. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2011/09/27/foret-du-massif-le-schema-damenagement-ne-passe-toujours-pas/>

Le Charlevoisien. (2012, 18 janvier). Projet du Massif: feu vert à l'immobilier bientôt accordé. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2012/01/18/projet-du-massif-feu-vert-a-immobilier-bientot-accorde/>

Le Charlevoisien. (2012, 13 mars). Michel Guimond joint Le Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2012/03/13/michel-guimond-joint-le-massif/>

Le Charlevoisien. (2012, 14 mars). Forêt du Massif: règlement adopté. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2012/03/14/foret-du-massif-reglement-adopte/>

Le Charlevoisien. (2012, 17 novembre). Le Massif : sous le sceau de la nouveauté. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2012/11/17/le-massif-sous-le-sceau-de-la-nouveaute/>

Le Charlevoisien. (2012, 28 novembre). Club Med s'installera à la montagne. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2012/11/28/club-med-sinstallera-a-la-montagne/>

Le Charlevoisien. (2013, 18 octobre). Restructuration au Massif : inquiétude chez les skieurs et les villageois. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2013/10/18/restructuration-au-massif-inquietude-chez-les-skieurs-et-les-villageois/>

Le Charlevoisien. (2014, 5 mars). Entente imminente entre Le Massif et le Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/03/05/entente-imminente-entre-le-massif-et-le-club-med/>

Le Charlevoisien. (2014, 3 avril). Daniel Gauthier garde le cap. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/04/03/daniel-gauthier-garde-le-cap/>

Le Charlevoisien. (2014, 30 avril). Cent quarante signatures pour un bilan public du Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/04/30/cent-quarante-signatures-pour-un-bilan-public-du-massif/>

Le Charlevoisien. (2014, 19 novembre). Public conciliant à la consultation publique avec le Club Med et Le Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2014/11/19/public-conciliant-a-la-consultation-publique-avec-le-club-med-et-le-massif/>

Le Charlevoisien. (2018, 21 novembre). Autour de la question. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/jtdc/>

Le Massif de Charlevoix et CSSDC. (2021, 13 décembre). *Communiqué de presse - Des écoles de Charlevoix et Le Massif s'entendent pour les activités prévues à l'hiver 2021-2022* [Communiqué de presse]. Centre de services scolaire de Charlevoix. <https://www.csscharlevoix.gouv.qc.ca/communique-de-presse-des-ecoles-de-charlevoix-et-le-massif-sentendent-pour-les-activites-prevues-a-l-hiver-2021-2022/>

LemayMichaud. (2017, 2 novembre). *Club Med au Massif de Charlevoix : Architecture et design signés....*

LemayMichaud. <https://www.lemaymichaud.com/actualites/club-med-massif-charlevoix-architecture-design-lemaymichaud>

Lesage, V. (2012, 27 novembre). Un Club Med au Massif de Charlevoix. *les affaires*. <https://www.lesaffaires.com/secteurs/tourisme/un-club-med-au-massif-de-charlevoix/551736/2>

Lessard, F. (2014, 9 mars). Souveraineté sur les terres de l'État dans Charlevoix. *Le Charlevoisien*, Votre opinion. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/hkkk/#p=4>

Lessard, F. (2014, 19 novembre). Pile ou face pour le Club Med au Massif. *Le Charlevoisien*, Votre opinion. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/bskc/>

Liard, B. (2021, 17 mars). Qui aura les moyens de skier au Massif? *Le Charlevoisien*, Opinions. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/bmog/>

Lussier, M.-A. (2017, 6 décembre). L'hôpital de La Malbaie, ou l'art de la dévitalisation. *Le Charlevoisien*, Votre opinion. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/oyda/>

Maltais, E. (2017, 24 mars). Le Forum des élus appuie le Club Med au Massif. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/03/24/forum-elus-appuie-club-med-massif/>

Maltais, E. (2017, 24 avril). Le Club Med créera de la richesse, selon la Chambre de commerce. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2017/04/24/club-med-creera-de-richesse-selon-chambre-de-commerce/>

Martin, J.-P. (2021, 18 juin). Le Massif de Charlevoix désormais ouvert toute l'année. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1802841/massif-charlevoix-velo-montagne-ouverture-officielle>

MELCC. (2021, 30 juin). *Le ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques prend une ordonnance à l'égard des sociétés Le Massif S.E.C. et Complexe Hôtelier Massif de Charlevoix S.E.C.* [Communiqué de presse]. Ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs. <https://www.environnement.gouv.qc.ca/Infuseur/communiquer.asp?no=4596>

Mercure, P. (2007, 10 mai). Les six travaux de Daniel Gauthier. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/200901/06/01-676525-les-six-travaux-de-daniel-gauthier.php>

Mineau, L. (2017, 12 avril). Haut les mains! *Le Charlevoisien*, Votre opinion. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/jgap/#p=6>

moncharlevoix.net. (2021, 23 novembre). *Portes ouvertes au Club Med Québec-Charlevoix*. <https://moncharlevoix.net/gens-dechez-nous/portes-ouvertes-au-club-med-quebec-charlevoix>

Plante, R. (2021, 29 novembre). Le premier Club Med au Canada inauguré dans Charlevoix. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2021/11/30/le-premier-club-med-au-canada-inaugure-dans-charlevoix-photos-et-video-d92e01de401862ad61d3b0149af06c3f/>

Porter, I. (2006, 1^{er} juillet). Projet touristique de 230 millions dans Charlevoix - Territoire le Massif: il est minuit moins une. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/112832/projet-touristique-de-230-millions-dans-charlevoix-territoire-le-massif-il-est-minuit-moins-une>

Porter, I. (2016, 2 mai). Le projet du Massif en vaut-il le coup? *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/politique/regions/469721/tourisme-le-projet-du-massif-en-vaut-il-le-coup>

Porter, I. (2019, 14 juin). Petite-Rivière-Saint-François: perdre son âme ou mourir | Le Devoir. *Le Devoir*. <https://www.ledevoir.com/societe/556655/titre-charlevoix-entre-le-club-med-et-le-depanneur>

Radio-Canada. (2011, 23 septembre). Le projet récrétouristique du Groupe Le Massif ne fait pas l'unanimité. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/532137/massif-charlevoix-residents-promoteurs-contestation>

Radio-Canada. (2011, 28 septembre). Le Groupe Le Massif veut un projet immobilier rentable. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/532648/massif-projet-immobilier-explication>

Radio-Canada. (2013, 25 octobre). Restructuration du Massif de Charlevoix : Pauline Marois demande des explications. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/638423/massif-restructuration-charlevoix>

Radio-Canada. (2014, 19 novembre). Le projet de Club Med présenté aux citoyens dans Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/694630/club-med-charlevoix-projet-300-chambres-105-millions>

Radio-Canada. (2015, 22 décembre). Le projet d'un Club Med dans Charlevoix est abandonné. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/756580/club-med-massif-charlevoix-projet-abandonne>

Radio-Canada. (2020, 27 février). Le Massif de Charlevoix dévoile son « Camp de base » revu et corrigé. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1541805/massif-charlevoix-camp-base-projet-immobilier-club-med>

Radio-Canada, Z. É.-. (2014, 6 juin). Des citoyens veulent avoir l'heure juste dans le projet du Massif de Charlevoix. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/670638/petition-bilan-projet-groupe-le-massif>

Rémillard, D. (2019, 19 janvier). Club Med dans Charlevoix : une pétition d'opposants se retourne contre eux. *Radio-Canada*. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1147911/club-med-dans-charlevoix-une-petition-dopposants-se-retourne-contre-eux>

Saint-Arnaud, P. (2017, 2 novembre). Le Massif de Charlevoix deviendra le premier Village Club Med au Canada. *L'actualité*. <https://lactualite.com/actualites/le-massif-de-charlevoix-deviendra-le-premier-village-club-med-au-canada/>

Tanguay, V. (2016, 20 juillet). Des dérogation hors-norme et un projet hors de mesure. *Le Charlevoisien, Votre opinion*. <https://online.fliphml5.com/ocoa/vecx/>

Tanguay, V. (2018, 4 mai). Une présentation prévue en mai pour le Club Med à Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/05/04/presentation-prevue-mai-club-med-a-petite-riviere-saint-francois/>

Therrien, Y. (2012, 27 novembre). Un Club Med au Massif en décembre 2015. *Le Soleil*. <https://www.lesoleil.com/2012/11/27/un-club-med-au-massif-en-decembre-2015-57cf63b1d2aec2e6260d0599f7e0f14a/>

Tourismexpress. (2013, 21 octobre). Réduction des installations au Massif de Charlevoix. *Tourismexpress*. <https://tourismexpress.com/nouvelles/reduction-des-installations-au-massif-de-charlevoix>

Tourismexpress. (2018, 21 novembre). Club Med et Groupe Le Massif ont présenté les avancées du Club Med Québec Charlevoix. *Tourismexpress*. <https://tourismexpress.com/nouvelles/club-med-et-groupe-le-massif-ont-presente-les-avancees-du-club-med-quebec-charlevoix>

Tremblay, J.-S. (2018, 10 octobre). Le ton monte au conseil des maires à propos du déboisement pour le Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/10/le-ton-monte-au-conseil-des-maires-a-propos-du-deboisement-pour-le-club-med/>

Tremblay, J.-S. (2018, 31 octobre). Des rencontres qui soulèvent bien des questions. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/31/des-rencontres-qui-soulevent-bien-des-questions/>

Tremblay, L. (2018, 15 octobre). Le déboisement du Club Med, le sujet de l'heure. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/15/le-deboisement-du-club-med-le-sujet-de-lheure/>

Tremblay, L. (2018, 17 octobre). Club Med: la version des promoteurs. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/17/club-med-la-version-des-promoteurs/>

Tremblay, L. (2018, 31 octobre). La préfet veut que Groupe Le Massif accentue la communication. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/31/la-prefet-veut-que-groupe-le-massif-accentue-la-communication/>

Tremblay, L. (2018, 31 octobre). (Mise à jour) Rencontre avec Groupe Le Massif : les opposants ont envoyé une lettre aux élus. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/10/31/rencontre-avec-groupe-le-massif-les-opposants-ont-envoye-une-lettre-aux-elus/>

Tremblay, L. (2018, 7 novembre). Club Med: Petite-Rivière veut une étude de trafic. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/dbyk/>

Tremblay, L. (2018, 9 novembre). Le projet du Club Med sera présenté le 19 novembre. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/11/09/le-projet-du-club-med-sera-presente-le-19-novembre/>

Tremblay, L. (2018, 14 novembre). Les opposants ont pu faire valoir leur point de vue. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoa/xojp/#p=2>

Tremblay, L. (2018, 20 novembre). Le Club Med cherche déjà des solutions pour recruter. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2018/11/20/97083-2/>

Tremblay, L. (2018, 21 novembre). Club Med vise 580 000 jours/montagne. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoajtdc/>

Tremblay, L. (2018, 5 décembre). Un comité d'harmonisation créé à Petite-Rivière-Saint-François. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoawboy/>

Tremblay, L. (2019, 15 janvier). L'émission du permis de construction du futur hôtel du Club Med est reportée. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/01/14/99639/>

Tremblay, L. (2019, 16 janvier). Club Med - Une pétition de 1000 signature envoyée. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoacyiw/>

Tremblay, L. (2019, 23 janvier). Émilie Foster réitère son appui. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoatvkc/>

Tremblay, L. (2019, 24 janvier). Club Med : pas d'embauche avant l'été. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/01/24/club-med-pas-dembauche-avant-lete/>

Tremblay, L. (2019, 29 janvier). De 85 à 90 % des Charlevoisiens appuient le Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/01/29/de-85-a-90-des-charlevoisiens-appuient-le-club-med/>

Tremblay, L. (2019, 6 février). Les travaux du Club Med débutent à la mi-février. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoatyjp/>

Tremblay, L. (2019, 13 mars). Les travaux de construction du projet Club Med sont commencés. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/03/13/les-travaux-de-construction-du-projet-club-med-sont-debutes/>

Tremblay, L. (2019, 3 avril). Caroline Proulx salue le projet de Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoakccb/>

Tremblay, L. (2019, 15 mai). La première pierre sera posée le 14 juin pour le projet du Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/05/15/la-premiere-pierre-sera-posee-le-14-juin-pour-le-projet-du-club-med/>

Tremblay, L. (2019, 14 juin). Une salle comble pour le président du Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/06/14/une-salle-comble-pour-le-president-du-club-med/>

Tremblay, L. (2019, 19 juin). Giscard d'Estaing convaincu du potentiel. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoaiwdg/>

Tremblay, L. (2019, 19 juin). Le Club Med cherche des partenaires locaux. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliphtml5.com/ocoaiwdg/>

Tremblay, L. (2019, 21 juin). Le Club Med fera des partenariats avec les écoles. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/06/21/le-club-med-fera-des-partenariats-avec-les-ecoles/>

Tremblay, L. (2019, 26 juin). Un premier partenariat au Massif. *Le Charlevoisien*. https://fliptml5.com/ocoa/tatn/Le_Charlevoisien_26_juin_2019/

Tremblay, L. (2019, 10 juillet). L'emplacement d'un futur stationnement du projet du Club Med dérange. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/10/lemplacement-dun-futur-stationnement-du-projet-du-club-med-derange/>

Tremblay, L. (2019, 12 juillet). Stationnement du Club Med : Le Massif proposera une autre solution. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/12/stationnement-du-club-med-le-massif-proposera-une-autre-solution/>

Tremblay, L. (2019, 17 juillet). Stationnement du Club Med : d'autres propositions seront envisagées. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/07/17/stationnement-du-club-med-dautres-propositions-seront-envisees/>

Tremblay, L. (2019, 13 août). Le chantier de l'hôtel du Club Med avance. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2019/08/13/le-chantier-de-lhotel-du-club-med-avance/>

Tremblay, L. (2019, 25 septembre). Le milieu réitère sa confiance au Club Med. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/qoio/>

Tremblay, L. (2019, 9 octobre). Groupe Le Massif a corrigé la situation. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/tonv/>

Tremblay, L. (2020, 8 janvier). Aide pour le traitement des eaux SVP. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/tlvk/>

Tremblay, L. (2020, 8 janvier). Il manque 50 travailleurs au Massif. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/tlvk/>

Tremblay, L. (2020, 13 janvier). Le Massif : une pétition demande de cesser les investissements publics. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2020/01/13/le-massif-une-autre-petition-demande-de-cesser-les-investissements-publics/>

Tremblay, L. (2020, 4 mars). Des G.O. québécois choisiront le Village Club Med Québec Charlevoix. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2020/03/04/des-g-o-quebecois-choisiront-le-village-club-med-quebec-charlevoix/>

Tremblay, L. (2020, 15 juillet). Les impacts du projet Club Med analysés. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/lbov/>

Tremblay, L. (2020, 28 octobre). Le comité des citoyens veut des études. *Le Charlevoisien*. <https://online.fliptml5.com/ocoa/egza/>

Tremblay, L. (2020, 28 octobre). Stationnement du Club Med: les citoyens tiendront un rassemblement spontané. *Le Charlevoisien*. <https://www.lecharlevoisien.com/2020/10/28/stationnement-du-club-med-les-citoyens-tiendront-un-rassemblement-spontane/>

Tremblay, L. (2020, 30 octobre). Groupe Le Massif tente de refaire le pont avec leurs «voisins». *Le*

Charlevoisien. <https://www.lecharlevoisien.com/2020/10/30/groupe-le-massif-tente-de-refaire-le-pont-avec-leurs-voisins/>

Tremblay, L. (2020, 4 novembre). Feu vert au stationnement du Club Med. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/mgrn/>

Tremblay, L. (2020, 11 novembre). Que le Massif discute avec la population. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/zxln/>

Tremblay, L. (2020, 2 décembre). Huit millions \$ en prêts pour Groupe Le Massif. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/drhj/>

Tremblay, L. (2020, 9 décembre). « Ce rapport n'est pas une fin, mais plutôt un début ». *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/kdxo/>

Tremblay, L. (2020, 16 décembre). Le Club Med en cinq étapes. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/aeqo/>

Tremblay, L. (2021, 3 mars). Échéancier respecté pour le Club Med. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/xdoh/>

Tremblay, L. (2021, 30 octobre). Dernière journée portes ouvertes au Club Med. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/10/30/derniere-journee-portes-ouvertes-au-club-med/>

Tremblay, L. (2021, 23 novembre). Le Massif de Charlevoix et le Sentier des Caps travailleront ensemble. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/23/le-massif-de-charlevoix-et-le-sentier-des-caps-travailleront-ensemble/>

Tremblay, L. (2021, 25 novembre). Fin de la gratuité scolaire : le Massif organise une rencontre le 3 décembre. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/25/fin-de-gratuite-scolaire-le-massif-organise-une-rencontre-le-3-decembre/>

Tremblay, L. (2021, 25 novembre). Le conseil des maires demande au Massif d'offrir à nouveau la gratuité scolaire. *Le Charlevoisien.* <https://www.lecharlevoisien.com/2021/11/25/le-conseil-des-maires-demande-au-massif-doffrir-a-nouveau-la-gratuite-scolaire/>

Tremblay, L. (2021, 1^{er} décembre). Le Massif doit revoir sa décision. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/yaau/>

Tremblay, L. et Bernier, É. (2021, 7 juillet). Le Massif sermoncé par le ministère de l'Environnement. *Le Charlevoisien.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/cdfa/>

Tremblay, P. (2017, 26 avril). Non au « modèle d'affaires » du Club Med. *Le Charlevoisien, Votre opinion.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/hqho/#p=6>

Tremblay, P. (2017, 5 juillet). Une marina avant un Club Med. *Le Charlevoisien, Votre opinion.* <https://online.fliphtml5.com/ocoaa/pgaz/#p=6>

ANNEXE C

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE – RENOUVELLEMENT

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

No. de certificat : 2022-4368
Date : 2025-02-18

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ 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 : L'acceptabilité sociale des projets touristiques par les résidents: Le cas du Club Med Québec Charlevoix

Nom de l'étudiant : Karine Tremblay

Programme d'études : Maîtrise en développement du tourisme (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : Mohamed Reda Khomsi

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 au plus tard un mois avant la date d'échéance (**2026-02-18**) de votre certificat. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire

ANNEXE D
AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

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

No. de certificat : 2022-4368

Date : 2025-12-04

AVIS FINAL DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPÉ 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 2024) de l'UQAM.

Titre du projet : LA GOUVERNANCE DES GRANDS PROJETS TOURISTIQUES : LE CAS DU CLUB MED QUÉBEC CHARLEVOIX

Nom de l'étudiant : Karine Tremblay

Programme d'études : Maîtrise en développement du tourisme (avec mémoire)

Direction(s) de recherche : Mohamed Reda Khomsi

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 CERPÉ plurifacultaire vous félicitent pour la réalisation de votre recherche et vous offrent leurs meilleurs voeux pour la suite de vos activités.



Raoul Graf, M.A., Ph.D.
Professeur titulaire, département de marketing
Président du CERPÉ plurifacultaire