

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES SUR LES PROCESSUS DE CONSULTATION DANS  
UNE DÉMARCHE D'ACCEPTABILITÉ SOCIALE DE PROJETS URBAINS : EXEMPLES DE DEUX  
CAS MONTRÉALAIS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
MYRIAM ARBOUR

JUILLET 2016

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

## REMERCIEMENTS

Bien que la rédaction d'un mémoire de recherche soit un travail essentiellement solitaire alors que nous nous retrouvons seul avec nous-mêmes ainsi qu'avec nos pensées, cette dernière ne pourrait se réaliser sans la collaboration d'acteurs-clés et la compréhension des gens qui nous sont chers. C'est pourquoi je souhaite prendre quelques lignes pour leur témoigner ma plus sincère reconnaissance.

Je désire tout d'abord offrir toute ma gratitude à ma directrice de recherche, Mme Stéphanie Yates, qui a été une source d'inspiration et un modèle de rigueur. C'est principalement grâce à sa confiance envers mes aptitudes de recherche et à sa volonté de partager son savoir et son expérience qu'aujourd'hui je dépose un travail dont je suis fière, sur un sujet qui a su me passionner du début à la fin. Je tiens également offrir une mention spéciale aux deux autres membres de mon jury, Mme Valérie Lehmann et M. Bernard Motulsky. Merci pour vos commentaires constructifs et votre regard externe.

Un travail de terrain comme le mien ne peut se réaliser sans la collaboration d'acteurs incontournables. Incidemment, je souhaite offrir toute ma gratitude aux participants à mes entretiens de recherche. Sans votre ouverture et votre confiance, la qualité de mon analyse et la pertinence de ma recherche seraient définitivement moindres.

Au terme de ce long processus d'itération ponctué de rencontres avec des passionnés qui ont orienté, déconstruit, alimenté et remis en question mes positions de jeune chercheuse et de tentatives – parfois infructueuses – d'expliquer à ma famille, à mes amis et aux sceptiques le but de l'acceptabilité sociale et la pertinence de mon travail de recherche, merci à vous. Vous m'avez obligée, et ce de manière positive, à mieux cibler, à vulgariser et à approfondir mes connaissances sur le sujet. C'est justement cet amalgame de passionnés, de non-initiés et de sceptiques qui a guidé ma rédaction.

## AVANT-PROPOS

Ma grande aventure au deuxième cycle a débuté de manière fortuite et inattendue alors que je posais ma candidature pour un poste d'assistante de recherche au premier cycle. Durant mon entretien d'embauche, Stéphanie Yates, qui allait devenir ma superviseuse et éventuellement ma directrice de recherche, me mentionne la possibilité de poursuivre au deuxième cycle en m'appuyant sur le thème du projet de recherche pour lequel j'allais travailler, soit l'acceptabilité sociale des grands projets. C'est de cette manière que j'ai développé un intérêt marqué pour les questions entourant l'acceptabilité sociale et la participation citoyenne au processus décisionnel. Au fil de mes lectures et de ma participation à des colloques et des congrès ont émergé des questionnements sur le point de vue qu'ont les parties prenantes des mécanismes consultatifs. J'avais alors constaté que les recherches accordaient peu de place à la perspective citoyenne. Le but principal de ma recherche est donc de redonner une voix aux citoyens afin de bonifier les connaissances sur ce thème et plus spécifiquement d'identifier les éléments qui influencent l'appréciation qu'ils ont de ces mécanismes.

Mon travail de recherche s'est donc échelonné de l'automne 2012 à l'été 2015. Durant cette période, deux cas montréalais ont été étudiés en profondeur grâce à une analyse documentaire et à la réalisation d'entretiens de recherche. Naturellement, le caractère exploratoire et le nombre de cas étudiés – deux – ne permettent pas une généralisation des résultats, quoiqu'ils offrent des pistes de réflexion fécondes.

Je terminerai mon avant-propos en laissant la place à un des participants rencontrés. Ce dernier relève bien la complexité à laquelle le chercheur qui s'intéresse à la consultation publique est confronté, le tout étant cohérent avec mon approche épistémologique :

Peut-être une chose qu'il faut tenir en compte en tant que chercheur [...] C'est que la consultation publique n'est pas simple. C'est terriblement complexe et les gens ont tendance à vouloir la mettre dans une boîte cube, nette, claire, directe et c'est la maladie des avocats. Tu vois. Tout ce qui mérite à être débattu doit être réglé par la loi. Et, euh...je trouve qu'il faut que les règles soient souples. Que l'on cherche à avoir l'opinion du public et on ne peut pas insister au-delà du nécessaire des formats, des règles du jeu, etc. Donc, en autant que le système soit...respectueux qui est le mot parapluie, moi je considère qu'il faut laisser un flou, une marge de manœuvre, une genre de...de possibilité qui n'est pas nécessairement réglé à l'avance parce que l'objectif, c'est d'avoir le point de vue. Ce n'est pas d'assurer que le processus soit conforme à des normes. Et donc, peut-être que je n'ai pas été tout à fait juste au sein des avocats, je dirais qu'il faut éviter la maladie québécoise de l'ÉNAP. Et je considère que c'est une maladie profonde que tout peut être réglé par des gestionnaires. Et ça, je m'excuse, je n'achète pas. (Intervenant Eb-05)

## TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	ix
RÉSUMÉ.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I.....	7
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	7
1.1. Acceptabilité sociale : l'émergence du concept .....	7
1.2. L'acceptabilité sociale des projets urbains, une réalité aux multiples facettes .....	10
1.3. Les mécanismes communicationnels en lien avec l'acceptabilité sociale .....	12
1.4. Comprendre la dynamique de légitimation des processus consultatifs par l'entremise de deux cas.....	16
CHAPITRE II.....	20
CADRE THÉORIQUE .....	20
2.1. Recension des écrits .....	20
2.1.1. Acceptabilité sociale.....	20
2.1.2. Légitimité et perception.....	25
2.1.3. Parties prenantes .....	27
2.1.4. Participation citoyenne et démocratie.....	29
2.1.5. Communication sensible et communication bidirectionnelle.....	35
2.1.6. Mécanismes et méthodes de consultation publique.....	38
2.2. Cadre conceptuel .....	40
CHAPITRE III .....	46
MÉTHODOLOGIE.....	46
3.1. Posture épistémologique .....	46
3.2. Stratégie de recherche .....	47

3.3. Choix du terrain.....	48
3.4. Cueillette des données.....	50
3.4.1. Analyse documentaire.....	51
3.4.2. Entretiens semi-dirigés.....	54
3.5. Caractéristiques des sujets.....	56
3.6. Démarche d'analyse.....	57
3.7. Critères de scientificité.....	61
CHAPITRE IV.....	63
RÉSULTATS.....	63
4.1. Présentation des cas.....	63
4.1.1. Projet de développement du campus du collège Notre-Dame.....	63
4.1.2. Projet du Quadrilatère Saint-Laurent.....	68
4.2. Résultats d'une analyse comparative.....	75
4.2.1. Éléments influençant le point de vue des parties prenantes quant aux mécanismes de consultation publique.....	76
4.2.2. Le degré d'engagement et le niveau de participation.....	84
4.2.3. Les stratégies de communication et le design participatif.....	93
4.2.4. La légitimité.....	107
4.2.5. Autres variables.....	117
4.2.6. Synthèse des résultats.....	120
CONCLUSION.....	123
ANNEXE I : DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DU CONCEPT DE LÉGITIMITÉ.....	137
ANNEXE II : L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL.....	138
ANNEXE III : LISTE DES DOCUMENTS ANALYSÉS.....	140
ANNEXE IV : COURRIEL D'APPROCHE.....	151
ANNEXE V : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	153
ANNEXE VI : FEUILLET D'INFORMATION.....	159
ANNEXE VII : GRILLE D'ENTRETIEN- POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES SUR LES MÉCANISMES CONSULTATIFS.....	162
BIBLIOGRAPHIE.....	165

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Typologie des parties prenantes selon Mitchell <i>et al.</i> ....	29
Figure 2 : Modalité de participation publique selon le niveau de pouvoir consenti aux citoyens (tiré de Prémont, 2007, p.8) .....	40
Figure 3 : Processus de légitimation des mécanismes consultatifs par les parties prenantes .....	41
Figure 4 : Processus de planification du Plan directeur immobilier et de développement du collège Notre-Dame.....	65
Figure 5: Proportion des éléments d'influence par catégorie.....	77
Figure 6 : Cartographie des parties prenantes du collège Notre-Dame .....	87
Figure 7 : Cartographie des parties prenantes du Quadrilatère Saint-Laurent .....	87
Figure 8 : Collège Notre-Dame - étapes de la consultation et niveau d'engagement (Arnstein, 1971) .....	89
Figure 9: Quadrilatère Saint-Laurent - étape de la consultation et degré d'engagement (Arnstein, 1971) .....	90
Figure 10 : Le projet du collège Notre-Dame, une démarche planifiée.....	94
Figure 11 : Le projet du Quadrilatère Saint-Laurent, une vision préliminaire.....	94
Figure 12 : Les types de légitimité en fonction de l'objet évalué .....	107
Figure 13 : Processus de légitimation des mécanismes consultatifs .....	122
Figure 14 : Principales étapes d'une consultation publique de l'OCPM .....	139

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de l'acceptabilité sociale et éléments caractéristiques .....	21
Tableau 2 : Synthèse des critères favorisant l'acceptabilité sociale .....	24
Tableau 3 : Les formes de démocratie (tiré de Lévesque 2004) .....	31
Tableau 4 : Niveaux d'engagement du citoyen (tiré d'Arnstein, 1969).....	32
Tableau 5 : Les différentes modalités organisationnelles des forums participatifs (tiré de Bherer, 2011).....	33
Tableau 6 : Modèles de communication en gestion (adaptation de Lehmann, 2013). 36	
Tableau 7 : Critères de sélection des cas.....	49
Tableau 8 : Taux de participation et de refus .....	55
Tableau 9 : Portrait des sujets .....	57
Tableau 10 : Variables et éléments analysés.....	59
Tableau 11 : Contexte interprétatif – comparaison des thématiques lexicales .....	78
Tableau 12 : Comparaison des PP rencontrées en amont par les promoteurs et les participants à l'OCPM.....	84
Tableau 13 : Stratégie de communication du collège Notre-Dame .....	97
Tableau 14 : Stratégie de communication de la SDA .....	98
Tableau 15 : Modalités organisationnelles des forums participatifs.....	101
Tableau 16 : Type de légitimité selon l'acteur évalué .....	109
Tableau 17 : Appréciation générale du promoteur.....	113

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BAPE	Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
CA	Conseil d'administration
CAU	Comité <i>ad hoc</i> d'architecture et d'urbanisme
CCU	Comité consultatif d'urbanisme
CERPE	Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains
CPM	Conseil du Patrimoine de Montréal
INM	Institut du Nouveau Monde
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCPM	Office de consultation publique de Montréal
PDI	Plan directeur immobilier et de développement
PPU	Plan particulier d'urbanisme
SDA	Société de développement Angus
TNM	Théâtre du Nouveau-Monde

## RÉSUMÉ

Depuis quelques années, des promoteurs et les élus portent une attention particulière à la notion d'acceptabilité sociale, favorisant ainsi certaines transformations en gestion de projet. D'une part, les promoteurs tentent de plus en plus de communiquer en amont avec les acteurs concernés afin d'obtenir leurs commentaires et leurs demandes relativement à leur projet. D'autre part, les élus mettent en place des procédures règlementaires qui obligent la consultation des citoyens à l'égard de certains types de projets, comme c'est le cas pour ceux qui sont soumis à l'Office de la consultation publique de Montréal. Nonobstant les promesses de transparence du processus décisionnel et la participation des acteurs de la société civile à l'élaboration des projets, des tensions demeurent, comme en témoigne le rejet récent de plusieurs projets de développements. Nous avons pour intuition de recherche que l'appréciation qu'ont les acteurs (parties prenantes) participant à ces mécanismes contribue grandement au succès ou à l'échec d'un projet. Ainsi, nous partons de deux cas montréalais ayant fait l'objet d'une consultation publique dans la dernière décennie pour rendre compte de la perception qu'ont les parties prenantes – toute personne directement ou indirectement touchée par les impacts d'un projet – à l'égard des mécanismes de consultations publiques mis en place par les promoteurs et du processus institutionnalisé sous la gouverne de l'Office de consultation publique de Montréal.

Notre recherche exploratoire s'est donc effectuée en deux temps : une recension documentaire qui a été suivie de la réalisation de onze entretiens de recherche. Pour nos entretiens, nous avons rencontré différents acteurs associés aux débats entourant les deux projets à l'étude. Ces participants étaient : des élus, des fonctionnaires, des groupes de pression, des regroupements de citoyens ou des représentants des associations d'affaires dont les positions sur le projet étaient diverses (favorable, neutre, critique ou défavorable).

Notre recherche nous permet de constater que bien que les promoteurs de nos deux cas adoptent une stratégie de communication en amont, leurs projets respectifs ne reçoivent pas le même niveau d'acceptabilité sociale. Il en ressort également que les processus consultatifs institutionnalisés, dans leur globalité, sont perçus positivement, même si certains réclament une meilleure flexibilité et une adaptabilité accrue des structures. La définition du rôle des élus semble poser problème, ces derniers étant souvent perçus comme absents et manquant de leadership.

**MOTS-CLÉS :** OCPM, consultation publique, participation citoyenne, légitimité et design participatif

## INTRODUCTION

Depuis près de deux décennies, l'*acceptabilité sociale* est une notion qui gagne en importance, alors que la gestion selon une approche descendante (*top-down*) – où le promoteur ne consulte pas les citoyens et fournit aux autorités une information strictement technique – tend à migrer vers une approche plus ouverte de type ascendant (*bottom-up*), signifiant une implication du citoyen accrue et souvent en amont du projet. Ces principes sont d'ailleurs hérités du domaine environnemental qui, dès les années 1990, développe de « [...] nouvelles formes de participation du public [...] » (Pissaloux, 2011, p. 124) s'alignant sur les particularités de la démocratie participative, soit : « [...] le droit à l'information et à la participation du public [...] » (Pissaloux, 2011, p. 125) Ainsi, les promoteurs, en plus d'être soumis à un cadre politique, réglementaire et législatif en évolution, font également face à des citoyens mieux informés, plus critiques à l'égard des projets qui viennent modifier leur quotidien et qui demandent à participer au processus décisionnel. C'est pourquoi de plus en plus de forums, de conférences et de guides sont développés afin d'appuyer les promoteurs ainsi que les gouvernements dans leurs démarches<sup>1</sup>. Celles-ci visent à favoriser l'acceptation sociale de leur projet aux yeux des populations riveraines. Ainsi, l'acceptabilité sociale devient un élément incontournable à considérer, au même titre que les dimensions économique et environnementale d'un projet (Fortin & Fournis, 2011)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Depuis 2011, nous avons eu l'occasion d'assister à plusieurs conférences s'intéressant aux questions de participation citoyenne, d'acceptabilité sociale et de consultation publique, ce qui nous a également amenée à faire une recension non exhaustive de plusieurs guides sur ces questions (Caron-Malenfant & Conraud, 2009; Conseil Patronal de l'Environnement du Québec, 2012; INM, 2013).

<sup>2</sup> Notons que le terme acceptabilité sociale fait son apparition dans le champ lexical des commissaires du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE) au tournant des années 1990 (Gauthier & Simard, 2011).

C'est dans cette optique que plusieurs intervenants des milieux professionnel et scientifique se penchent sur les pratiques devant être mises en place afin qu'un projet soit socialement acceptable, la communication y jouant un rôle de premier plan. Bien qu'encore peu d'études en communication s'intéressent au phénomène à proprement parler, plusieurs scientifiques rattachés à la science politique, à la gestion et aux sciences sociales reconnaissent l'importance de la communication dans ces processus (Bayley & French, 2008; Bherer, 2010; Hudon, Poirier, & Yates, 2008; Lehmann, 2013; Yates & Caron, 2012). En effet, la publicisation d'une vision, d'une idée ou d'un projet nécessite au minimum la mise en place d'une stratégie communicationnelle sur ses aspects techniques (légitimité technique) et sa raison d'être (légitimité substantive). Qui plus est, un promoteur qui souhaite travailler à l'élaboration de son projet en collaboration avec les parties prenantes devra développer des mécanismes d'information et de consultation. À cette occasion, la population se voit offrir l'opportunité de participer – dans une certaine mesure et d'une manière qui demeure limitée – au processus d'idéation du projet ou au processus décisionnel, selon l'objet de la consultation et de l'organisation qui consulte (promoteur ou autorités publiques).

C'est avec la transition des mœurs démocratiques et notamment par l'intégration de principes participatifs au système représentatif que la participation du citoyen devient monnaie courante dans l'élaboration des politiques publiques et le développement de projets. Principalement lorsque ceux-ci génèrent des impacts environnementaux majeurs, comme c'est généralement le cas dans les secteurs minier, énergétique, sanitaire<sup>3</sup> ou du transport. À l'échelle du Québec, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), fondé en 1978, se voit octroyer des mandats de

---

<sup>3</sup> Par projet sanitaire, nous faisons référence aux sites d'enfouissement sanitaire ainsi qu'aux égouts sanitaires, tel que mentionné dans l'annexe A de la *Loi sur la qualité de l'environnement (Loi sur la qualité de l'environnement, 1972)*

consultation par le ministre du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (BAPE, 2015b). Ainsi, les promoteurs qui développent un projet dans l'un de ces secteurs peuvent être contraints légalement à passer par ce processus<sup>4</sup>. À Montréal, cette ouverture vers la démocratie participative se fait aussi ressentir à plus petite échelle alors que les promoteurs et les administrations municipales tentent d'engager le citoyen à un moment ou à un autre dans le développement de projets urbains. À cet effet, l'un des héritages du Sommet de Montréal<sup>5</sup> tenu en juin 2002 est la mise sur pied d'un organisme consultatif indépendant, qui deviendra l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM), dont la mission est de réaliser des mandats de consultation publique sur des projets urbains de compétence municipale en urbanisme et en aménagement du territoire. L'organisme agit comme un tiers neutre entre les élus et la population (OCPM, 2015b). Après plus d'une dizaine d'années d'existence, l'organisme a su développer une notoriété positive auprès de la population, tel que le révèle un sondage commandé par l'OCPM (2013b, p. 5)<sup>6</sup>. Avec ces nouvelles tendances, certains promoteurs privés semblent emboîter le pas en s'ouvrant davantage à la consultation en amont.

---

<sup>4</sup> Il arrive que certains promoteurs, lors de la période d'information et de consultation sur l'étude d'impact, fassent une demande pour que le projet soit soumis à une audience publique. C'est « [...] est au cours de cette période de 45 jours qu'une personne, un groupe, un organisme ou une municipalité désirant que le projet soit discuté et évalué publiquement peut faire **par écrit** une demande d'audience publique au **ministre** ». (BAPE, 2015a)

<sup>5</sup> À la suite des fusions municipales effectives en janvier 2002 et en tant que nouveau maire de Montréal, Gérald Tremblay organise une vaste activité de consultation visant à développer une vision commune pour la nouvelle ville. Ainsi, les 4, 5 et 6 juin 2002 un grand rassemblement a lieu où les citoyens, les représentants des arrondissements, les entreprises et les groupes associatifs se sont réunis afin de discuter de la vision d'avenir de la nouvelle ville autour des 5 axes préalablement identifiés. À la fin de l'évènement, plusieurs projets et orientations auront été identifiés comme prioritaires. (Ville de Montréal, 2015b)

<sup>6</sup> L'étude réalisée pour le compte de l'OCPM révèle « [...] que près d'un Montréalais sur cinq sait ce qu'est l'Office de consultation publique de Montréal, et que parmi eux, 86 % en ont une opinion favorable, 85 % le croit utile et 80 % le croit crédible. » (OCPM, 2013b, p. 5)

Bien que de telles pratiques participatives offrent la promesse d'une plus grande transparence dans le processus décisionnel et une réelle prise en compte du point de vue des acteurs, elles portent le flanc à la critique. Sont ainsi soulevés les risques d'instrumentalisation des dispositifs participatifs (Neveu, 2011), le manque de pouvoir réel du citoyen sur la prise de décision (Blondiaux, 2001) – pouvoir qui demeure entre les mains des décideurs –, les critères d'inclusion et de participation, la qualité de la délibération (Blondiaux & Sintomer, 2009) ainsi que les rapports de forces qui sont présents lors de ces processus (Batellier & Sauvé, 2011; Blondiaux & Sintomer, 2009; Poirier & Andrew, 2003). En définitive, bien que la nécessité des mécanismes consultatifs soit reconnue, ceux-ci ne font pas l'unanimité. Il est donc pertinent de se questionner sur la perception qu'ont les parties prenantes de ces dispositifs participatifs d'un angle communicationnel, perspective peu étudiée jusqu'à maintenant (Fortin & Fournis, 2011; Libaert, 1998). Ainsi, notre questionnement de recherche vise à *examiner comment les principales parties prenantes perçoivent les divers mécanismes de consultation mis en place par le promoteur et ceux relevant d'obligations légales dans le cadre de deux projets de développement urbains proposés dans la région montréalaise<sup>7</sup>, soit le projet de développement du campus du collège Notre-Dame et le projet de revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent.*

C'est à partir d'une recherche exploratoire et à l'aide d'une étude de cas comparés que nous tenterons de cerner le point de vue des *parties prenantes* quant aux mécanismes de consultation déployés dans le cadre du développement des deux projets urbains sélectionnés. Pour ce faire, nous nous attarderons autant à la démarche institutionnalisée – soit celle de l'OCPM – qu'à la démarche mise en place par le

---

<sup>7</sup> Il est à noter que pour respecter nos contraintes de temps et de réalisabilité de la présente recherche dans le contexte d'un travail de maîtrise, nous avons privilégié de restreindre la thématique au contexte québécois, en plus de cibler plus particulièrement les projets de type urbain.

promoteur. Notre objectif est d'identifier les éléments qui influencent l'appréciation des mécanismes de consultation ainsi privilégiés.

Dans le premier chapitre, nous présenterons les éléments de notre problématique de recherche qui consiste à comprendre le lien entre l'acceptabilité sociale dans son processus et sa finalité et l'appréciation des mécanismes consultatifs par les parties prenantes. Le second chapitre fera état, dans un premier temps, de la recension des écrits sur les principaux concepts clés liés à notre recherche. Nous définirons le concept d'acceptabilité sociale avant de présenter les éléments qui peuvent favoriser son obtention. Nous ferons ressortir l'importance de la perception et de la légitimité dans la formation du jugement social, ce qui nous amènera à identifier certains types de légitimité sur lesquels repose le point de vue des parties prenantes. La communication sensible ainsi que les principes de communication bidirectionnelle seront également développés pour mieux comprendre leurs liens avec les notions de participation citoyenne et de démocratie participative. Nous terminerons par une mise au point sur la terminologie liée à la consultation et les types de mécanismes ou outils employés pour ce faire. Dans la deuxième section de notre chapitre deux, nous synthétiserons le tout en présentant un schéma conceptuel des variables qui contribueraient à influencer le point de vue des parties prenantes quant aux mécanismes consultatifs déployés dans une perspective d'acceptabilité sociale. Nous poursuivrons dans le chapitre trois par la présentation de notre méthodologie de recherche, laquelle repose sur l'étude de cas comparés. Dans le chapitre quatre, nous présenterons les résultats de notre recherche en dégageant les principaux éléments qui participent à la formation du jugement. En conclusion, nous présenterons nos constats ainsi que les pistes de réflexions ressorties au terme de notre analyse, lesquelles se résument à trois grands éléments. Il appert d'abord que les promoteurs se retrouvent souvent dans une position hasardeuse : les parties prenantes s'attendent à être consultées en amont, mais il arrive que le promoteur se retrouve confronté à une

position de fermeture de la part de celles-ci. Il semble ensuite que l'OCPM jouit d'une réputation bien établie, bien que plusieurs critiques soient formulées quant à son design participatif. Il ressort enfin que le rôle des élus doit être redéfini ou mieux délimité dans le processus consultatif, ces derniers se faisant critiquer quant à leur absence et leur manque de leadership.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Dans le chapitre qui suit, nous traiterons de notre problématique de recherche. Nous tenterons en particulier d'établir le lien entre le concept d'acceptabilité sociale, le développement de projets urbains et le rôle central que jouent les stratégies de communication, incluant les mécanismes de consultation, dans la légitimation d'un projet. Nous concluons ce chapitre par la présentation de notre question ainsi que de nos objectifs de recherche.

#### 1.1. Acceptabilité sociale : l'émergence du concept

La notion d'acceptabilité sociale est relativement nouvelle. C'est pourquoi, avant de nous pencher plus amplement sur le sujet, nous considérons essentiel de porter notre regard sur quelques éléments du contexte sociopolitique, envisagés comme des facteurs ayant contribué à l'émergence du concept.

Tout d'abord, soulignons les transformations opérées à l'appareil étatique avec l'expansion du néolibéralisme économique vers la fin des années 1970 (Brunel, 2007; Équipe Perspective Monde, 2015) qui amène une vague de dérèglementations, de privatisation des services publics ainsi qu'une décentralisation des pouvoirs. Ces transformations auront eu à la fois pour effet de rapprocher « [...] le pouvoir de décision au niveau local en transférant des compétences de l'État aux collectivités territoriales. » (Girardot, 2004, p. 6), en plus de favoriser la mondialisation et l'internationalisation des marchés économiques (Brunel, 2007). Parallèlement, l'éveil du mouvement environnementaliste est initié par la publication du rapport *The Limits to Growth* en 1972. Cet ouvrage contribuera à l'émergence du concept de

développement durable<sup>8</sup> dans les années 1980 et au positionnement de l'environnement comme « problème social »<sup>9</sup> (Gauthier & Simard, 2011, p. 40). S'ajoute au tableau les nouveaux mouvements sociaux<sup>10</sup> (Sommier, 2012), : « La décennie 1990 est jalonnée par de grandes conférences internationales où les acteurs traditionnels de la diplomatie, les États et les institutions internationales, se voient bousculés, interpellés par de nouveaux acteurs [les ONG, le mouvement sociaux et la société civile], qui privilégient la démocratie participative. » (Brunel, 2007). Ainsi, ces mouvements, tel que l'altermondialisme, favorisent une démocratisation des enjeux sociaux (Lévesque, 2004), qui émergent notamment en réactions aux échecs environnementaux des entreprises dans les dernières décennies (Ben Yedder & Zaddem, 2009). Ceci coïncide également avec le retour en force du mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)<sup>11</sup>. Les entreprises doivent répondre à de nouvelles exigences de la société civile qui est mieux informée<sup>12</sup>, qui réclame une transparence accrue des organisations et de leurs activités, ainsi qu'une participation aux prises de décisions (Batellier & Sauvé, 2011; Buisson, 2005). Aujourd'hui, les principes de l'acceptabilité sociale, du concept de RSE et de la démocratie participative sont bien ancrés. Le citoyen est davantage informé, et ce, grâce à des

---

<sup>8</sup> Le développement durable se définit comme un « [...] développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures de répondre aux leurs. »(Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987, p. 40)

<sup>9</sup> Pour Gauthier et Simard (2011), la création du BAPE en 1978 aurait été la réponse de l'État à cette nouvelle réalité.

<sup>10</sup> Les mouvements sociaux auront laissé en héritage les marques d'une culture participative (Neveu, 2011) ainsi que celles d'une tradition militante aux structures organisationnelles souples (Sommier, 2012), tout en ayant été un lieu de formation à la citoyenneté et de sensibilisation aux enjeux environnementaux et sociaux.

<sup>11</sup> Pasquero définit la RSE comme « [...] l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. » (Pasquero, 2005, p.112)

<sup>12</sup> L'arrivée des bulletins d'information continue, dans les années 1980, et celle d'Internet avec la diffusion d'information en temps réel dans les années 1990 (Motulsky, 2013, p. 86) favorisent l'accessibilité et la diffusion de l'information pour et par les citoyens.

sources d'informations multiples, spécialement avec l'avènement des médias sociaux. Les citoyens passent d'un rôle de récepteur passif à celui de créateur, développeur et diffuseur de contenu, jouant ainsi un rôle plus proactif. D'ailleurs, les mouvements d'opposition ont rapidement compris l'intérêt de ce médium afin de faire passer leur message<sup>13</sup>, considérant que : « [la] principale arme – pour ne pas dire la seule – des opposants de tous bords, [est] la communication. » (Motulsky, 2013, p. 87)

C'est donc au tournant du milieu des années 1990 que la communauté scientifique s'intéresse à la notion d'acceptabilité sociale<sup>14</sup> (Fortin & Fournis, 2011). Les recherches sur l'acceptabilité sociale – intimement liées aux projets urbains – se trouvent d'abord dans une phase normative alors qu'elles portent principalement sur les moyens à mettre en place pour favoriser le succès d'un projet. Ces travaux insistent sur l'importance de la participation citoyenne, sur les démarches de consultation<sup>15</sup> en amont d'un projet, ainsi que sur la nécessité de faire preuve d'ouverture et de transparence pour les promoteurs et les gouvernements (Saucier *et al.*, 2009). Récemment, on observe une plus grande place à l'évaluation du phénomène de l'acceptabilité sociale avec la multiplication d'études sur ce thème (Batel, Devine-Wright, & Tangeland, 2013; Devine-Wright, 2011; Firestone,

---

<sup>13</sup> Pensons à la grève étudiante de 2012 au Québec où la plateforme Twitter servait à informer et à diffuser de l'information sur les manifestations en cours en temps réel (#manifencours) ou bien à informer sur la grève générale illimitée (#ggi). À plus d'une reprise, nous avons eu droit à des échanges musclés sur *Twitter* entre les représentants étudiants et des ministres, des journalistes ou des chroniqueurs d'opinion. De plus, les images des manifestations filmées en temps réel par la télé universitaire de Concordia (CUTV) ont pu faire contre-partie aux images transmises par les médias traditionnels.

<sup>14</sup> Au Québec, l'émergence de la notion d'acceptabilité sociale est fréquemment associée à l'échec du projet de déménagement du Casino de Montréal de l'île Notre-Dame à Pointe-Saint-Charles, en 2005 (Yates & Arbour, 2013).

<sup>15</sup> Bien que nous reviendrons plus spécifiquement sur les mécanismes de consultation à la section 2.1.6 de ce mémoire, mentionnons d'emblée que nous entendons par consultation : « [...] un ou un ensemble (d')événement(s) lors du/desquel(s) les personnes et organisations intéressées ont l'opportunité d'exprimer leurs points de vue sur un projet ou une politique et de l'enrichir par leurs interventions. » (de Carlo, 2007, p. 92)

Kempton, Lilley, & Samoteskul, 2012; Jones, Gleridou, Dimitrakopoulos, & Evangelinos, 2012; Strazzer, Mura, & Contu, 2012).

### 1.2. L'acceptabilité sociale des projets urbains, une réalité aux multiples facettes

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'acceptabilité sociale s'intègre dans la mouvance de l'émancipation citoyenne ayant forcé une transformation du modèle démocratique (Hudon *et al.*, 2008) qui était antérieurement axé sur la représentativité. La démocratie représentative qui jusque-là avait suffi à légitimer les décisions de l'État ne réussit plus à le faire (Rosanvallon, 2008), bien qu'elle demeure une « base institutionnelle indispensable » (Lévesque, 2004). On remarque, donc, de plus en plus d'initiatives favorisant l'émergence d'une démocratie participative (Bevort, 2002), voire délibérative <sup>16</sup> (Blondiaux, 2008a). Pour les promoteurs (privés et gouvernementaux) de projet urbains, ces démarches participatives se traduisent par des assemblées citoyennes, des consultations publiques ou des budgets participatifs. Devant cette nouvelle réalité, le savoir expert (technique) – souvent amené par le

---

<sup>16</sup> Il nous apparaît important de faire une distinction entre démocratie participative et démocratie délibérative, lesquelles ne sont pas nécessairement complémentaires (Blondiaux & Sintomer, 2009). Ainsi, la démocratie participative fait référence à « [...] l'ensemble des procédures, instruments et dispositifs qui favorise l'implication directe des citoyens au gouvernement des affaires publiques. [...] le terme de démocratie participative recouvre des dispositifs qui promettent une participation aux processus publics de discussion et/ou de décision et/ou de gestion et de contrôle. » (Rui, 2013) La démocratie délibérative, quant à elle, se définit comme « [...] un régime dans lequel l'exercice du pouvoir passe par l'échange public d'opinions (? vérifier la citation), d'informations, et d'arguments entre citoyens égaux en vue de la prise de décision. » (Girard & Le Goff, 2013) Nous reviendrons plus spécifiquement sur les notions de démocratie représentative et de démocratie participative dans la section 2.1.4.

promoteur et le gouvernement - cohabite et collabore<sup>17</sup> de plus en plus avec le savoir citoyen, dit profane<sup>18</sup> (Callon, Lascoumes, & Barthe, 2001). Il n'est donc pas étonnant que le milieu de la recherche en science politique et ultimement les promoteurs s'intéressent autant à la notion de participation citoyenne, notamment par l'analyse des facteurs de succès et d'insuccès des mécanismes participatifs (Bherer, 2010), par une catégorisation des types de participation des acteurs sociaux (Arnstein, 1971; INM, 2015; Prémont, 2003) ou par l'analyse des effets de cette participation sur la démocratie (Fung & Wright, 2003).

Incidentement, les promoteurs, qui jusqu'à tout récemment pouvaient simplement démontrer la faisabilité économique et technique de leur proposition, doivent désormais faire la démonstration de son acceptabilité sociale. La tendance actuelle en développement de projets urbains encourage ces derniers à être attentifs aux demandes des parties prenantes<sup>19</sup>; l'approche *top-down* tend à être remplacée par une approche plus bidirectionnelle visant à intégrer les parties prenantes<sup>20</sup>, et ce, dès l'étape de l'idéation des projets (Lehmann, 2013), favorisant ainsi une co-construction du savoir entre l'expert et le profane (Callon *et al.*, 2001). Il n'est donc pas étonnant de voir le milieu des sciences de la gestion s'intéresser, dans une perspective pragmatique, aux étapes du processus d'acceptabilité sociale d'un projet

---

<sup>17</sup> Afin de considérer cette nécessaire collaboration, des mécanismes institutionnels ont été mis en place par différents paliers gouvernementaux – tels que l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, le BAPE, l'OCPM et les Conseils de quartier à Québec – dans le but de s'assurer que certains projets fassent l'objet de consultations auprès de la population et des groupes intéressés.

<sup>18</sup> Sintomer (2008, p. 122) dira que : « L'expert s'oppose en cela au non-spécialiste, à celui dont le savoir n'est pas systématisé du point de vue technique, au "profane", c'est-à-dire à celui "qui n'est pas initié à un art, une science, une technique, un mode de vie". »

<sup>19</sup> Par parties prenantes, nous faisons références à toute personne qui est directement ou indirectement touchés par un projet et qui se sent concernées par ses enjeux. Nous reviendrons plus en profondeur sur cette notion au point 2.1.3.

<sup>20</sup> La théorie des parties prenantes constitue un autre point d'ancrage afin d'étudier l'acceptabilité sociale (Yates & Caron, 2012), de même que la notion de RSE (Acquier & Gond, 2006).

(Boy & Brugidou, 2009) ou de se concentrer sur l'identification des critères favorisant l'acceptabilité sociale (Gosselin, 2004; Jenkins-Smith *et al.* Silva, 2011; Zoellner *et al.*, 2008).

Dans une perspective communicationnelle, les pratiques des promoteurs de projets urbains ont donc évolué, notamment en ce qui concerne l'ouverture de canaux de communication bidirectionnelle – la communication bidirectionnelle symétrique<sup>21</sup>, notion développée par Grunig *et al* (2002) – est par ailleurs fortement encouragée entre les citoyens, les entreprises et le gouvernement. Ceci nécessite d'adapter le style communication en fonction de l'objet. À cela, ajoutons que Thierry Libaert (1998) fait une distinction entre la communication d'environnement, de crise et d'acceptabilité<sup>22</sup>, cette dernière se situant à mi-chemin entre les deux premières. La communication occupe donc une place prépondérante dans la construction de l'acceptabilité sociale bien qu'elle ne soit pas intimement liée à la qualité technique du projet (Yates & Caron, 2012) .

Bien que les éléments présentés précédemment démontrent la pertinence d'appréhender le phénomène avec une approche interdisciplinaire, l'approche communicationnelle sera centrale à notre démarche d'analyse.

### 1.3. Les mécanismes communicationnels en lien avec l'acceptabilité sociale

La communication est au cœur des stratégies que doit mettre en place le promoteur pour présenter son projet urbain à la communauté riveraine. Le simple fait de mettre

---

<sup>21</sup> Comme les auteurs l'expliquent : « Two-way symmetrical public relations attempts to balance the interests of the organization and its publics, is based on research, and uses communication to manage conflict with strategic publics. As a result, two-way symmetrical communication produces better long-term relationships with publics than do other models of public relations. » (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002, p.15)

<sup>22</sup> Nous reviendrons sur les principes de la communication d'acceptabilité dans le chapitre 2.

en place des mécanismes de consultation, qu'ils soient institutionnalisés ou non, est susceptible de créer ou de rebâtir le lien de confiance entre les parties prenantes et les gestionnaires de projet par une communication ouverte et la plus transparente possible. Ceci est toutefois loin de constituer un automatisme, notamment au regard du processus communicationnel et de la perception de légitimité qu'en ont les parties intéressées. En effet, malgré les efforts des gouvernements et des promoteurs pour développer des mécanismes de consultation visant à engager les citoyens, plusieurs malaises persistent. Certains critiquent les risques de l'institutionnalisation de la participation (Blondiaux, 2008a; Neveu, 2011) ainsi que la recherche d'une légitimité politique qui se campe sur les procédures<sup>23</sup> (Suraud, 2007). Il arrive également que les stratégies de communication et de concertation soient perçues négativement, étant vues comme des campagnes de manipulation, voire de propagande de la part des promoteurs. Le pouvoir limité des organismes consultatifs, tels que le BAPE et l'OCPM, fait également l'objet de critiques, puisque ces organismes n'ont qu'un pouvoir de recommandation. De plus, leur structure organisationnelle confine le débat dans une perspective dite de projet au détriment d'une vision intégrée du territoire, jouant, dans une certaine mesure, sur la cohérence de l'action publique (Gauthier & Simard, 2011, p. 40). Ceci semble donc influencer l'intérêt des groupes et des citoyens à participer à de telles audiences publiques, jugeant que les dés y sont peut-

---

<sup>23</sup> L'utilisation d'un argumentaire centré autour du respect des procédures par un gestionnaire de projet peut poser problème lorsque l'utilisation et la mise en place des dispositifs participatifs n'ont dans les faits qu'une visée instrumentale, sans volonté réelle de concertation des points de vue amenés par les citoyens. Dans une telle situation, l'exercice est considéré comme étant futile, l'ouverture au changement du gestionnaire de projet étant jugée faible et le pouvoir d'influence du citoyen, marginal.

être pipés d'avance – cela aurait notamment été le cas lors de l'étude du projet de complexe hydroélectrique de la Romaine<sup>24</sup>.

Alors, comment favoriser une collaboration entre les parties prenantes et les promoteurs qui soit perçue comme ouverte et authentique du point de vue des acteurs sociaux? Quelle est la part de responsabilité des promoteurs, des gouvernements et des parties prenantes dans l'écart qui semble persister en ce qui a trait au caractère valable d'une consultation? Comment le gouvernement peut-il favoriser l'émergence de processus consultatifs qui correspondent aux critères et aux demandes des parties prenantes tout en ne devenant pas trop lourds pour les promoteurs? En définitive, les questions sur les processus de consultation mis de l'avant dans le cadre des démarches d'acceptabilité sociale demeurent larges et multiples. Rappelons que la notion est relativement nouvelle et que les bonnes pratiques en sont encore à se développer. Bien qu'on observe une multiplication de guides<sup>25</sup> à l'intention des gestionnaires de projet ainsi que la création d'organismes consultatifs visant à introduire une participation accrue du citoyen au processus décisionnel, force est de constater que ces processus consultatifs reçoivent parfois un accueil mitigé. En effet, notre expérience de terrain<sup>26</sup>, issu d'un projet recherche sous la direction de Mme

---

<sup>24</sup> Ce projet, initié par Hydro-Québec au début des années 2000, prévoit la construction de quatre centrales hydroélectriques sur la rivière Romaine, situé sur la Côte-Nord. C'est donc en tant que membre d'une équipe de recherche qui s'intéresse à l'acceptabilité sociale des grands projets (recherche financée par le Fonds de recherche sur la société et la culture [FRQSC]) qui se penche, entre autres, sur le cas de la Romaine, que nous avons observé la récurrence de cette critique dans la revue de presse, les mémoires déposés au BAPE ainsi que dans les entrevues que nous avons réalisées avec des acteurs-clés opposés au projet.

<sup>25</sup> Pensons au *Guide des bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets*, produit par le Conseil patronal en environnement du Québec (2012), au guide *Énergie éolienne et acceptabilité sociale : Guide à l'intention des élus municipaux*, coordonné par Évariste Feurtey (2008), ainsi qu'à l'*Étude sommaire sur les processus et les facteurs d'acceptabilité sociale pour le secteur industriel* publié par l'Institut du Nouveau Monde (2013)

<sup>26</sup> Yates, S. (2012-2014). *L'acceptabilité sociale des grands projets : identification des bonnes pratiques et proposition d'un modèle dialogique*, recherche financée par le FRQSC, programme nouveau professeur-chercheur.

Yates, nous a permis de constater que certains groupes d'acteurs questionnent la légitimité des procédures institutionnalisées qu'ils jugent pipées d'avance. Nous avons relevé à plusieurs reprises dans le cadre des entretiens de recherche et de la revue de presse des critiques sur la légitimité des procédures du BAPE. Aux fins de la présente étude, nous concentrerons notre analyse sur un élément qui est ressorti comme problématique à l'issue de nos recherches sur le sujet, soit les problèmes de perception quant à l'appréciation des processus consultatifs. Au-delà du développement normatif de bonnes pratiques, la perception qu'ont les parties prenantes<sup>27</sup> des mécanismes consultatifs<sup>28</sup> mis en place et la légitimité<sup>29</sup> qu'elles leur accordent sont des questions qui demeurent entières, particulièrement en contexte québécois. Nous sommes néanmoins consciente que cet aspect ne concerne qu'une des nombreuses composantes de la notion d'acceptabilité sociale.

Néanmoins, d'importants défis demeurent puisque des tensions et des conflits subsistent dans l'élaboration des projets<sup>30</sup> (Batellier & Sauvé, 2011). Pensons, par

---

<sup>27</sup> Nous reviendrons plus spécifiquement sur le concept de parties prenantes dans le chapitre 2. Edward R. Freeman, considéré comme le père de la théorie des parties prenantes, les définit en tant que : « groups and individuals who can affect (or be affected by) their activities [d'une corporation ou d'une organisation]. » (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004, p. 365)

<sup>28</sup> Il existe une pléthore de mécanismes consultatifs qui engagent à divers degrés le citoyen dans le processus d'élaboration d'un projet. Ainsi, les sondages, les séances d'information, les comités de travail, les séances de consultation ou les jurys citoyens sont autant d'outils de consultation qui reposent sur la participation du citoyen.

<sup>29</sup> Nous élaborons, dans une section subséquente, sur les différents types de légitimité. Dans une définition large, Schuman (1995, p.574) la définit comme : « [...] a generalized perception or assumption that actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. »

<sup>30</sup> L'acceptabilité sociale – étroitement liée à la participation du citoyen au processus décisionnel – est un concept souvent évoqué dans les projets portant sur l'exploitation de ressources naturelles, l'utilisation et l'aménagement du territoire ainsi que dans les projets relevant du « bien commun » (Batellier & Sauvé, 2011). Ces projets sont de nature complexe, nécessitant de nombreuses ressources sur une longue période, plusieurs acteurs étant appelés à y intervenir (Lehmann, 2013).

exemple, à l'exploration du gaz de schiste au Québec<sup>31</sup> ou, plus récemment, au projet *Énergie Est* de Transcanada<sup>32</sup> qui ont chacun suscité un imposant mouvement d'opposition citoyenne.

#### 1.4. Comprendre la dynamique de légitimation des processus consultatifs par l'entremise de deux cas

Notre recherche s'inscrit en phase avec la conception de Fortin et Fournis (2011), qui placent les parties prenantes au cœur de la formation de l'acceptabilité sociale d'un projet. Bien que l'acceptabilité sociale ait été étudiée sur les plans environnemental, sociologique et politique, peu d'études se sont focalisées jusqu'à maintenant sur l'aspect communicationnel du phénomène (Libaert, 1998). Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs travaux scientifiques se sont attardés à énumérer les critères et les moyens à mettre en place pour obtenir l'acceptabilité sociale, sans réellement interroger les parties prenantes, principales concernées. C'est pourquoi nous jugeons qu'il est pertinent d'aborder notre objet d'étude en leur donnant la parole, et ce, afin de mieux comprendre leur expérience par rapport aux mécanismes

---

<sup>31</sup> Entre 2010 et 2011, le Québec voit naître un important mouvement d'opposition citoyenne à l'endroit de l'exploration du gaz de schiste dans la vallée du Saint-Laurent. Les opposants réclament l'imposition d'un moratoire, jugeant les risques trop élevés en regard du peu de connaissances scientifiques quant aux impacts de ce type d'activité. Devant l'inquiétude des citoyens, le 31 août 2010, le gouvernement mandate le BAPE afin qu'il mène une commission d'enquête sur le développement durable de l'industrie des gaz de schiste. Pour une chronologie complète des événements, voir le site de Radio-Canada (2012) : <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2010/09/10/010-gaz-schiste.shtml> (page consultée le 6 août 2015).

<sup>32</sup> Le projet oléoduc d'Énergie Est de Transcanada suscite lui aussi un important mouvement d'opposition. Le promoteur propose de faire circuler le pétrole albertain vers l'est du pays à des fins d'exportation. De nombreux mouvements citoyens se forment au sein des municipalités concernées par le projet. C'est notamment le cas des communautés du Bas-Saint-Laurent qui se positionnent contre le projet de port pétrolier prévu à Cacouna. Ils s'inquiètent entre autres de l'impact qu'aurait ce projet sur la population de bélugas, lesquels figurent parmi la liste des espèces en voie de disparition depuis novembre 2014 d'après le Comité sur la situation des espèces en péril au Canada (Pêches et Océans Canada, 2014). Pour un dossier complet sur les projets pétroliers en cours au Canada, voir le site de Radio-Canada (2015) : [http://ici.radio-canada.ca/sujet/or\\_noir\\_a\\_vendre](http://ici.radio-canada.ca/sujet/or_noir_a_vendre) (page consultée le 6 août 2015)

de consultation déployés dans une optique d'acceptabilité sociale, en plus d'obtenir un éclairage sur les critiques qu'elles peuvent formuler à l'endroit de ces processus.

Dans le cadre de notre recherche, nous souhaitons plus particulièrement nous concentrer sur deux cas montréalais qui ont dû, légalement<sup>33</sup>, être étudiés par l'OCPM. Il s'agit du projet de développement du campus du collège Notre-Dame, situé dans l'arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, ainsi que du projet revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent, partie intégrante du projet élargi du Quartier des spectacles, situé au centre-ville de Montréal. Nous nous concentrerons plus particulièrement sur la perception des principaux acteurs quant aux mécanismes de consultation mis en place par le promoteur ainsi qu'en regard du processus de consultation institutionnalisé de l'OCPM, le tout dans une démarche d'acceptabilité sociale.

Notre question de recherche se définit donc comme suit :

Comment les principales parties prenantes ont-elles perçu les divers mécanismes de consultation relatifs à la démarche d'acceptabilité sociale mise en place par le promoteur et celle relevant d'obligations légales dans le cadre du projet de développement du campus du collège Notre-Dame et du projet de revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent?

À cette question principale se rattachent les sous-questions suivantes :

Dans chacun des cas :

- Quels sont les éléments qui influencent la formation du jugement des parties prenantes à l'égard des mécanismes de consultation?

---

<sup>33</sup> Tout projet visant la modification au plan d'urbanisme de la Ville de Montréal doit légalement faire l'objet d'une consultation publique auprès de l'OCPM (OCPM, 2015b).

- Quel est le degré d'engagement des parties prenantes souhaité par le promoteur? En quoi cela correspond-il au degré d'engagement souhaité par les parties prenantes?
- Quel est le modèle communicationnel favorisé par le promoteur? Comment cette stratégie est-elle concrètement appliquée par le promoteur et en quoi respecte-t-elle le plan de communication initial?
- Quel(s) type(s) de légitimité les intervenants accordent-ils à la démarche consultative, au promoteur et aux décideurs?

L'objectif principal de notre recherche est ainsi d'identifier les éléments qui jouent un rôle déterminant dans la formation du point de vue des parties prenantes à l'endroit des divers mécanismes consultatifs, institutionnalisés ou non, et ce à travers l'analyse de deux cas montréalais. De manière plus spécifique, nous souhaitons voir en quoi les facteurs sociaux, politiques et économiques; le type de légitimité initialement accordé à la démarche consultative; la stratégie communicationnelle privilégiée par le promoteur et sa mise en application; et le degré d'engagement des parties prenantes souhaité par le promoteur et par les parties prenantes elles-mêmes influencent la perception que ces dernières accordent aux processus consultatifs. Comme peu d'études s'attardent actuellement à la perspective des parties prenantes dans l'équation, notre recherche permet de poser un regard nouveau sur un phénomène en émergence. Rappelons que nous avons pour intuition que l'appréciation des mécanismes de consultation par les parties prenantes contribue à façonner l'acceptabilité sociale d'un projet. Ultimement, nous pourrions être en mesure de proposer un cadre d'analyse qui participera à améliorer les cadres normatifs déjà existants<sup>34</sup>, en y intégrant la perspective citoyenne.

---

<sup>34</sup> Comme le souligne Robert K. Yin : « [...] the use of case studies allows one to examine the knowledge utilization process, and ultimately to recommend and design appropriate policy interventions. » (Robert K. Yin, 1981).

Nous proposons ainsi de réaliser une recherche empirique qualitative de type abductive à nature compréhensive. Afin de bien saisir les enjeux entourant notre problématique, le prochain chapitre s'attardera à présenter les concepts-clés qui serviront de base à notre analyse.

## CHAPITRE II

### CADRE THÉORIQUE

Dans ce chapitre, nous procéderons à une recension des écrits sur les notions d'acceptabilité sociale, de légitimité et de perception, sur la théorie des parties prenantes et de la participation citoyenne, ainsi que sur les concepts de communication d'acceptabilité et de communication bidirectionnelle. Nous présenterons ensuite le cadre conceptuel sur lequel nous souhaitons nous appuyer pour notre analyse.

#### 2.1. Recension des écrits

##### 2.1.1. Acceptabilité sociale

Comme le soulignent Fortin et Fournis (2011, p. 3), l'acceptabilité sociale demeure une « notion discursive floue ». C'est pourquoi, il nous apparaît fort utile de faire un survol des différentes définitions<sup>35</sup> que nous avons recensées et que nous présentons dans le tableau 1.

---

<sup>35</sup> Il s'agit de quatre définitions qui reviennent fréquemment dans le milieu scientifique.

Tableau 1 : Définitions de l'acceptabilité sociale et éléments caractéristiques

Caron-Malenfant et Conraud (2009, p. 14)	« le résultat d'un processus par lequel les parties concernées construisent ensemble les conditions minimales à mettre en place, pour qu'un projet s'intègre harmonieusement, et à un moment donné, dans son milieu naturel et humain ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perçue comme une finalité;</li> <li>• Orientée sur la délibération et l'échange;</li> <li>• Définie par tous les acteurs participants;</li> <li>• Recherche de compromis et de conditions minimales d'entente;</li> <li>• Valeur circonstancielle.</li> </ul>
Beck (2003) <sup>36</sup>	« [...] l'acceptation anticipée d'un risque à court et à long terme qui accompagne, soit un projet, soit une situation »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perçue comme une finalité;</li> <li>• Associée à un risque;</li> <li>• Définie par les groupes ou les individus qui subiront les conséquences;</li> <li>• Valeur circonstancielle.</li> </ul>
Fortin (2012)	« processus de négociation sociale relié à la « capacité collective et communautaire de délibération (...) [apte à traduire] dans des normes et des institutions fortes, capables de rendre opératoires les grands compromis dessinés et reconnus par les membres de la communauté » et qui a pour effet de territorialiser un grand projet (politique), soit le rendre conforme pour assurer la reproduction/pérennité de la communauté territoriale (bien-être; conditions de vie; cohésion sociale) et son développement territorial durable (capitaux; pouvoirs). »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perçue comme un processus;</li> <li>• Orientée sur la délibération et l'échange;</li> <li>• Définie par tous les acteurs participants;</li> <li>• Recherche de compromis et de conditions minimales d'ententes.</li> </ul>
Gendron (2014)	« Assentiment de la population à un projet ou à une décision résultant du jugement collectif que ce projet ou cette décision est supérieur aux alternatives connues, incluant le statu quo. »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perçue comme un processus;</li> <li>• Orientée sur la délibération et l'échange;</li> <li>• Définie par tous les acteurs participants.</li> </ul>

<sup>36</sup> Bien que Beck ne fasse pas mention de délibération et d'échange dans sa définition, il juge essentiel qu'une discussion ait lieu entre l'expert et le *social*, puisque chacun n'accorde pas nécessairement la même importance aux mêmes aspects.

Les définitions présentées permettent de constater qu'il existe deux angles pour approcher la notion d'acceptabilité sociale, le premier permettant de la voir comme un processus et le second comme une finalité. Dans tous les cas, il s'agit d'un exercice délibératif et d'échange auquel participent différents acteurs. Trois des quatre définitions soulignent que l'acceptabilité sociale est définie par les acteurs participant alors que pour Beck, elle serait plutôt définie par ceux qui en subissent les conséquences ou les impacts. Deux définitions mentionnent que l'objectif de l'exercice est d'arriver à un compromis et d'atteindre des conditions minimales d'entente. Il s'agit également d'un exercice à valeur circonstancielle. Seul Beck introduit la notion de risque dans sa définition. Cet élément apparaît pourtant crucial dans la formulation de l'acceptabilité sociale parce que celle-ci relève des groupes et des individus qui en subiront les conséquences. En l'occurrence, la rationalité scientifique (Beck, 2003) et l'impeccabilité du projet sur le plan technique (INM, 2013) ne peuvent suffire à le rendre acceptable. Ainsi, comme l'affirment avec justesse Gauthier et Simard : « [...] l'appréciation d'un risque ne concerne plus uniquement les décideurs ou les experts et elle relève non seulement de facteurs quantifiables, mais aussi de la perception de la population. » (2011, p. 62) Ainsi, chaque groupe ou individu perçoit le risque selon ses intérêts, ses connaissances et ses valeurs. C'est pourquoi il importe de souligner qu'*a priori*, l'acceptabilité sociale n'est pas synonyme d'unanimité sociale (INM, 2013) ni de consensus social. Ajoutons que Fortin et Fournis (2011) reconnaissent la complexité du concept en identifiant les différents niveaux de l'acceptabilité sociale.

- Niveau micro: Renvoie au processus de coordination et d'interprétation sociale (construction de la perception et du sens) par un individu ou un groupe concernant un projet X.
- Niveau méso: On réfère alors aux mécanismes décisionnels légitimes et aux règles du jeu qui sont souvent institutionnalisées.
- Niveau macro: On s'attarde à l'historicité des interprétations d'enjeux collectifs qui ont suscité des conflits.

En définitive, cette pluralité de définitions participe aux écarts de compréhension du terme parmi les promoteurs, les gouvernements et les parties prenantes. Le manque d'une définition commune et acceptée de tous pourrait contribuer à maintenir un certain malaise concernant la notion d'acceptabilité sociale. On entend souvent dans le discours public des opposants que la recherche de l'acceptabilité sociale par les promoteurs représente une autre stratégie douteuse sur le plan éthique afin de faire « passer » un projet, ces derniers usant parfois d'incitatifs financiers et de redevances pour contre-balancer les nuisances environnementales et sociales qu'apportent leurs projets. En sommes, bien que ces définitions soient distinctes, elles ne sont pas nécessairement contradictoires, particulièrement lorsqu'analysées sous le prisme de la complexité. C'est pourquoi nous privilégions l'amalgame des définitions des auteurs identifiés plus haut (Caron-Malenfant et Conraud, Beck, Fortin et Gendron), et qui pourrait se traduire ainsi :

L'acceptabilité sociale émerge d'un processus délibératif et collectif où les parties concernées – directes ou indirectes – acceptent les conditions minimales à mettre en place ainsi que le niveau de risque qu'elles jugent acceptable d'un projet ou d'une situation, incluant le statu quo, à un moment donnée et dans un lieu donné, tout en demeurant respectueux du milieu naturel et humain.

D'autres auteurs se sont aussi attardés à la question de l'acceptabilité sociale en préférant dégager les critères permettant son atteinte. La nomenclature varie selon la discipline et l'angle d'approche privilégiés par les auteurs. Ainsi, Gosselin (2004) adopte la vision du promoteur, contrairement à Zoellner *et al.* (2008) et Saucier *et al.* (2009), qui pour leur part analysent le problème davantage du point de vue des parties prenantes. Dans le but de dégager les similarités et les divergences entre ces points de vue, le tableau 2, ci-après, présente les critères qui ont été identifiés par chacun des auteurs.

Tableau 2 : Synthèse des critères favorisant l'acceptabilité sociale

	Gosselin (2004)	Zoellner <i>et al.</i> (2008)	Saucier <i>et al.</i> (2009)
L'authenticité du promoteur	Présentation par un promoteur stable et de confiance		Attitude initiale (promoteur) Cadre institutionnel (promoteur)
Les légitimités substantive, technique et économique du projet	Démonstration de la sécurité sociale <sup>37</sup> et technique Comparaison avec d'autres options quant aux risques, aux coûts et aux avantages	Considérations économiques, les coûts-bénéfices tels qu'évalués par les individus	Impacts (projet) Retombées (projet)
Partenariat : adhésion locale	Obtention d'un vaste appui local et des peuples autochtones, le cas échéant		Origine et contrôle local (projet)
Dialogue : démarche participative	Suivi d'un cadre éthique et social lors de l'élaboration	Participation	Légitimité du processus Équité de la décision
Collaboration : ouverture sur le milieu d'accueil			Construction d'un capital institutionnel (caractéristique du milieu social)
Communication : information complète et véridique		Transparence et exactitude des informations	

À ces critères, nous jugeons essentiel d'ajouter les facteurs informels qui sont « moins détectable[s] scientifiquement » (Libaert, 1998). Cette catégorie de facteurs regroupe des paramètres culturels et sociaux propres à une communauté, par exemple les traditions revendicatrices de la communauté d'accueil, les valeurs sociétales dominantes et le profil socio-démographique du secteur.

<sup>37</sup> Par sécurité sociale, il est entendu que le promoteur démontre le niveau de risque (impacts) de son projet sur la santé et l'environnement et les mesures qu'il mettra en place pour les atténuer.

En partant de la définition que nous donnons de l'acceptabilité sociale et en nous appuyant sur les critères évoqués dans le tableau 2, nous serons en mesure d'identifier de manière macro les éléments qui influencent l'appréciation des mécanismes participatifs, institutionnalisés ou non. Ces critères serviront de base à notre grille d'analyse.

### 2.1.2. Légitimité et perception

Bien que la légitimité ait de nombreuses définitions, et ce, dans des champs de recherche variés allant de la philosophie, à la science politique ainsi qu'aux sciences de la gestion (Buisson, 2005, p. 153), nous considérons que ce concept joue un rôle essentiel dans l'appréciation des mécanismes consultatifs et qu'il est intrinsèquement lié au construit perceptuel relatif à ces derniers, en lien avec un projet dont l'acceptabilité sociale fait l'objet de débats.

Globalement, la légitimité se définit comme « la perception générale que les actions d'un groupe ou d'un individu correspondent au système de valeurs dominant » (traduction libre: Suchman, 1995, p. 574). Elle a pour caractéristique d'être dynamique et non statique (Buisson, 2005). De plus, la légitimité accordée à un individu, un groupe ou une organisation existe seulement à travers le regard de l'autre (Bitektine, 2011; Buisson, 2005; Zimmerman & Zeitz, 2002). Elle est donc le produit d'une perception subjective (Suchman, 1995) venant d'une tierce partie, mais qui s'intègre dans un processus relationnel où un acteur, par ses actions et son discours, cherche à établir sa légitimité (Zimmerman & Zeitz, 2002), ce qui en fait l'objet d'un construit social (Buisson, 2005).

Bien qu'on retrouve un large éventail de typologies associées à ce concept, nous retiendrons, dans un premier temps, le modèle théorique développé par Bitektine, soit

celui de la formation du jugement social où quatre variables<sup>38</sup> font l'objet d'une évaluation par les parties prenantes d'une organisation. Tout d'abord, selon la *légitimité cognitive*, l'organisation est reconnue comme appartenant à un secteur d'activités en fonction de ses caractéristiques organisationnelles, lesquelles sont aisément identifiables (pensons aux entreprises pétrolières ou au secteur du transport durable, par exemple). Ensuite, on retrouve la *légitimité sociopolitique*, où ce sont plutôt les structures de l'organisation qui sont évaluées en les comparant aux normes qui prévalent dans la société. L'évaluateur cherche à établir la pertinence de l'organisation et de ses activités en les confrontant à son système de valeur. S'ajoute au tableau la *réputation*, en fonction de laquelle l'organisation est évaluée sur ses actions passées. Finalement, est évalué le *statut* de l'organisation, exercé en fonction duquel celle-ci est comparée à d'autres entreprises évoluant dans le même secteur d'activités ; le jugement est ainsi posé selon une échelle ordinale.

Comme il est possible de le constater, ce modèle est principalement centré sur l'entreprise, et donc sur la légitimité de l'organisation ou du porte-parole qui la représente. Or, pour cerner l'objet de notre question de recherche, il s'avère également essentiel d'identifier les éléments relatifs à la légitimité intrinsèque du projet ainsi que celle de son processus consultatif. Incidemment, la notion de *légitimité procédurale* (Suraud, 2007, p. 181) s'avère incontournable afin de compléter le cadre d'analyse, particulièrement dans un contexte où notre recherche porte, notamment, sur les mécanismes de consultation institutionnalisée et donc, aux processus délibératifs *procéduralisés*. À cet effet, Suraud (2007, p. 182) rappelle que « [...] la reconnaissance, en amont, des procédures réglant l'échange est une clé des théories délibératives en même temps qu'elle constitue l'un de leurs fondements. » La

---

<sup>38</sup> Notre revue de littérature a permis d'établir que la typologie de Bitektine englobe les typologies développées par d'autres auteurs. À titre d'exemple et à des fins comparatives, nous retiendrons celle proposée par Zimmerman et Suchman, présentée à l'Annexe I.

légitimité procédurale est donc fondée sur quatre postulats : l'échange régulé d'information et de raison, lequel est inclusif et public, sans contraintes externes autres que des considérations d'ordre communicationnel et où les participants possèdent les mêmes chances de pouvoir se faire entendre (Suraud, 2007, p. 182). Ultiment, la transparence des cadres procéduraux évite les dérapages, la suspicion ou la méfiance envers ceux-ci (de Carlo, 2007, p. 94). La légitimité du projet passe également par l'évaluation de sa légitimité technique – au regard de ses composantes techniques –, de sa légitimité financière (faisabilité économique) ainsi que de sa légitimité substantive – à savoir sa raison d'être.

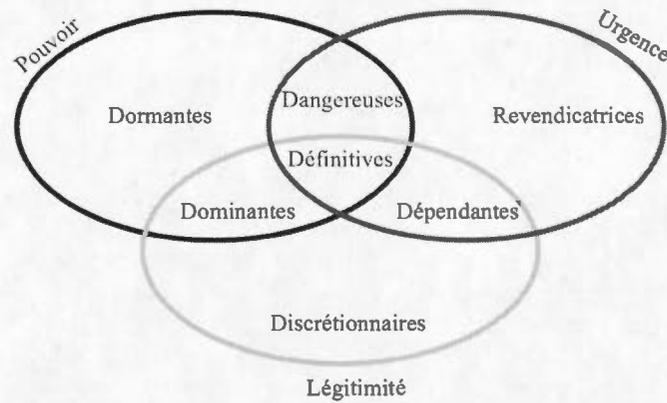
Au final, la légitimité est le résultat d'un construit perceptuel. Or, partant de la prémisse posée dans un rapport de l'Institut du Nouveau Monde (INM) à l'effet que : « [les] perceptions sont aussi importantes que les faits dans l'établissement de l'acceptabilité sociale d'un projet » (INM, 2013, p. 3), on saisit mieux l'importance du rôle de la légitimité dans tout ce processus. C'est pourquoi ce concept occupera une place centrale dans notre cadre analytique, alors que nous prendrons le temps d'identifier chacun des types de légitimité – relativement aux promoteurs, aux élus, à l'OCPM et à ses commissaires, de même qu'à la démarche participative dans son ensemble – auquel feront appel les parties prenantes pour apprécier le processus consultatif lié à projet, et ce, dans sa globalité,.

### 2.1.3. Parties prenantes

Lorsque l'on traite d'acceptabilité sociale, il est crucial d'aborder la notion de parties prenantes. D'ailleurs, Yates et Caron (2012) soulignent le lien entre l'intérêt des entreprises et des États à prendre en compte les acteurs sociaux et le développement de la théorie des parties prenantes. Rappelons que Freeman, qui est reconnu comme le père de cette théorie incite les organisations à considérer l'ensemble de leurs parties prenantes dans la gestion de leurs activités. Bherer (2011), en faisant référence à Fung

(2003, 2006), identifie cinq catégories de participants dans les divers mécanismes consultatifs observés en contexte québécois, soit : le citoyen volontaire, les participants recrutés de manière ciblée, ceux issus d'un tirage au sort, les parties prenantes dites citoyennes et, enfin, les parties prenantes dites professionnelles.

De manière plus précise, afin d'aider les gestionnaires, Mitchell *et al.* (1997) proposent un modèle visant à évaluer la saillance des parties prenantes qui évoluent dans l'environnement organisationnel. Pour ce faire, les auteurs ont recours à trois attributs, soit le pouvoir, l'urgence et la légitimité (voir la figure 1). Selon le nombre d'attributs identifiés, les parties prenantes sont classées en huit catégories, soit : dormante, revendicatrice, discrétionnaire, dominante, dangereuse, dépendante ou définitive. Une partie prenante recoupant les trois attributs devient un acteur majeur pour l'organisation, qui doit y accorder une attention particulière. L'importance des parties prenantes diminue en fonction du nombre et du type d'attributs qu'on leur confère. Nous considérons que ce modèle nous sera utile afin d'établir le type de parties prenantes qui participent au processus de concertation ainsi que pour identifier le type de communication à privilégier par le promoteur, selon leur catégorisation.

Figure 1 : Typologie des parties prenantes selon Mitchell *et al.*

Cela étant dit, nous sommes consciente que le modèle de Mitchell *et al.* comporte certaines limites. Selon Libaert (2010), la théorie sur les parties prenantes a pour effet d'exclure l'opinion publique de l'analyse managériale. En effet, seules des entités tangibles – regroupements de citoyens, syndicats, groupes communautaires, etc. – sont prises en considération par l'entreprise, évacuant toute considération quant au processus de formation de l'opinion publique. Libaert dira que : « La disparition de l'*opinion* ou de la *société* au profit de l'approche des *stakeholders* améliore l'opérationnalité de la démarche au service de l'entreprise, mais réduit fortement les clés de compréhension sociales et politiques » (Libaert, 2010, p.28). De plus, le modèle de Mitchell *et al.* ne permet pas de rendre compte du caractère dynamique et évolutif des positions que peut avoir une partie prenante par rapport à un projet. En effet, le modèle n'est valide qu'à un moment précis du projet, le moment où la cartographie est effectuée.

#### 2.1.4. Participation citoyenne et démocratie

Même si l'acceptabilité sociale est aujourd'hui recherchée par les promoteurs, elle demeure l'une des conséquences des revendications du citoyen souhaitant un modèle démocratique plus participatif lui permettant de prendre part au processus décisionnel

(Tenbenschel, 2005; Bherer, 2010; Venne, 2013)<sup>39</sup>. Suivant la vision de Venne (2013), la participation citoyenne se déclinerait en trois types de participation, soit la *participation politique* (l'acte d'aller voter ou de s'engager au sein de partis politiques); la *participation sociale* (le fait d'être actif au sein de groupes communautaires ou lors d'actions collectives); et la *participation publique* (participation du citoyen au processus de décision). Nous nous intéressons ici plus particulièrement à cette dernière forme de participation.

Une participation active de la population aux activités démocratiques favoriserait donc le rétablissement d'une relation de confiance<sup>40</sup> entre celle-ci et les institutions démocratiques (Bevort, 2002, p. 13). Cela serait propice à l'émergence d'autres formes de participation, complémentaires à la démocratie représentative. Trois autres formes de démocratie peuvent ainsi être identifiées (Lévesque, 2004). Nous les recensons dans le tableau 3.

---

<sup>39</sup> Un sondage réalisé par le Bureau d'Intervieweurs Professionnels (2013) pour l'Institut du Nouveau Monde révèle que la participation aux consultations publiques est considérée comme un des rôles importants du citoyen, tout juste derrière ceux d'aller voter et de payer ses impôts et devant celui du droit de manifester. De plus, les répondants trouvent « Très important » et « Plutôt important » que les citoyens puissent prendre part aux décisions gouvernementales dans une forte proportion (80 % et plus), peu importe les thèmes ou les enjeux sociaux abordés, sauf en ce qui concerne les questions internationales.

<sup>40</sup> Certains auteurs du milieu scientifique ont par ailleurs remarqué que la confiance du public envers une organisation façonne, entre autres choses, la perception du risque associé à un projet (Browaeys, 2008; Tierney, 2011). La définition de Beck met de l'avant l'aspect perceptuel du risque qui est lui-même défini par les parties prenantes.

Tableau 3 : Les formes de démocratie (tiré de Lévesque 2004)

FORMES DE DÉMOCRATIES	MOYENS
Démocratie représentative (institution)	Instances représentatives Représentants élus Base : intérêt individuel <b>Vote et majorité</b>
Démocratie directe (organisation)	Absence de médiation Participation directe Intérêt formulé directement Choix par consensus
Démocratie sociale	Concertation des acteurs sociaux (intérêts collectifs) Associations volontaires et groupes d'appartenance <b>Mobilisation</b>
Démocratie délibérative	Délibération Espaces publics détachés des intérêts immédiats Libre expression de tous Objectif de dégager un bien supérieur qui se justifie

Ces formes démocratiques se retrouvent à divers niveaux, que ce soit au sein d'associations collectives, d'espaces délibératifs ou en tant que contrat démocratique. Elles ne sont donc pas exclusives et indépendantes. Ainsi, les transformations du modèle démocratiques rendent de plus en plus visibles les notions d'acceptabilité sociale et de participation citoyenne dans les écrits législatifs ainsi que dans les discours politiques, étant désormais encouragées comme normes de comportement politique (Rui, 2004). D'ailleurs, dès 1969, Arnstein établissait différents niveaux d'engagement du citoyen en lien avec les décisions publiques, échelle qui se révèle fort utile encore aujourd'hui<sup>41</sup>, particulièrement dans le cadre de ce mémoire. En effet, à partir des huit niveaux ainsi identifiés, on peut déterminer les différents type de pouvoir décisionnel détenu par le citoyen, lesquels nous recensons dans le tableau 4.

---

<sup>41</sup> Le modèle développé par Arnstein est toujours d'actualité. D'ailleurs, un document développé par le Laboratoire d'éthique publique de l'École nationale d'administration publique (Prémont, 2003) se base sur les différents niveaux de l'échelle d'Arnstein pour catégoriser les diverses méthodes de consultation.

Tableau 4 : Niveaux d'engagement du citoyen (tiré d'Arnstein, 1969)

Manipulation :	Communication unidirectionnelle. Le promoteur tente de convaincre les parties prenantes du bien-fondé de son projet.
Thérapie :	Communication paternaliste. Le citoyen participe à des activités de « consultation » visant à guérir de leur « pathologie », plutôt que de les consulter.
Information :	Basé principalement sur une communication unidirectionnelle. Elle laisse peu de place à la rétroaction. Cependant, le gestionnaire de projet favorise une communication informative, non paternaliste et non manipulateur.
Consultation :	La consultation du citoyen passe par les sondages, les conseils de quartiers et les consultations publiques. Ce niveau représente un premier pas vers une pleine participation, toutefois elle ne garantit pas que les opinions citoyennes recueillies seront prises en considération dans la décision finale.
Placement :	À ce niveau, le citoyen participe à des comités décisionnels, mais son pouvoir d'influence y est minime considérant qu'il est minoritaire.
Partenariat :	Dans ce genre de participation, la part de pouvoir distribué entre les citoyens et les décideurs a été négociée, mais ce pouvoir est limité au partage des responsabilités et non à la décision.
Délégation de pouvoir :	Ici, le citoyen possède le poids de la balance dans le processus décisionnel s'y trouvant majoritaire. Notons toutefois que ce pouvoir est restreint à un projet.
Contrôle citoyen :	Dans ce type de participation, le citoyen possède un contrôle important sur la décision et il ne se limite pas qu'à un seul projet. Il s'agit d'un engagement à long terme.

Les deux premiers niveaux – manipulation et thérapie – impliquent qu'aucun mécanisme de participation n'est mis en place par le gestionnaire de projet. Les niveaux trois à cinq – information, consultation et placement – permettent aux citoyens d'être informés et d'être écoutés, mais le pouvoir décisionnel reste entre les mains des organisations. Finalement, les niveaux six à huit – partenaire, délégation de pouvoir et contrôle citoyen – déterminent différents degrés d'engagement du citoyen dans le processus de décision, allant d'un certain pouvoir à un pouvoir décisionnel total. Ces trois derniers échelons correspondent à ce que Fung et Wright (2003) appellent l'*Empowered Participatory Governance* (EPG) : « They are participatory because they rely upon the commitment and capacities of ordinary people to make

sensible decisions through reasoned deliberation and empowered because they attempt to tie action to discussion » (Fung & Wright, 2003, p. 5). Notons néanmoins que cette seule grille d'analyse ne saurait rendre compte de la complexité du phénomène participatif dans nos démocraties contemporaines, car elle ne permet pas de rendre compte de l'éventail des méthodes participatives qui sont utilisées (Bherer, 2011). C'est pourquoi Bherer (2011) en se basant sur Fung (2003, 2006) dresse une liste des six critères à considérer dans le processus du *design participatif* et qui sont présentés dans le tableau 5.

Tableau 5 : Les différentes modalités organisationnelles des forums participatifs (tiré de Bherer, 2011)

Les modalités organisationnelles	Leurs variantes
Les participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens volontaires</li> <li>• Recrutement ciblé</li> <li>• Tirage au sort</li> <li>• Parties prenantes citoyennes</li> <li>• Parties prenantes professionnelles</li> </ul>
L'intérêt des participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants ont un intérêt direct</li> <li>• Les participants ont un intérêt indirect</li> </ul>
Le type de participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spectateur</li> <li>• Expression spontanée de leurs préférences</li> <li>• Justification de leurs préférences</li> <li>• Agrégation des préférences individuelles et négociation</li> <li>• Délibération et discussion raisonnée</li> </ul>
La portée de la participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sujet restreint</li> <li>• Un sujet large</li> </ul>
La fréquence de la participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régulière</li> <li>• Processus limité dans le temps</li> <li>• Garanties législatives pour permettre la répétition</li> </ul>
Le degré d'influence des citoyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avantages personnels seulement</li> <li>• Influence de type informationnel</li> <li>• Recommandation et consultation</li> <li>• Coproduction</li> <li>• Décision</li> </ul>

Malgré tout, plusieurs facteurs semblent miner le succès de ces processus participatifs. On note, entre autres, l'arrivée tardive des processus consultatifs institutionnalisés dans le développement des projets, ces processus arrivant en fin de parcours, alors que les projets ont souvent leur forme définitive. On ne peut, non plus, négliger le fait que les autorités politiques disposent toujours de la balance du pouvoir, ayant ultimement le mot final. Ceci devient particulièrement problématique lorsque les autorités publiques sont à la fois juge et partie, comme dans le cas des projets publics. Il arrive également que l'information soit manquante ou inaccessible, minant ultimement la qualité du débat. Certains critiquent le danger selon lequel la consultation pourrait être réduite à un outil de gestion des conflits, et où il y aurait une instrumentalisation de la participation afin de légitimer la décision. D'autres mentionnent le risque d'écarter certains enjeux ou d'évacuer des points de vue marginalisés ou émergents au profit d'une solidification des positions déjà existantes (Baril, 2006; Batellier & Sauvé, 2011; Blondiaux, 2008a; Pissaloux, 2011; Saucier et al., 2009). Qui plus est, Batellier et Sauvé (2011) rappellent que les citoyens font souvent face à d'importants défis en lien avec la participation, soit le manque de ressources financières et humaines ainsi que la remise en question de leur crédibilité et de leur légitimité<sup>42</sup>.

Dans le cadre de notre analyse, il s'avèrera pertinent d'avoir recours à l'échelle proposée par Arnstein afin de catégoriser les stratégies communicationnelles en fonction de la participation souhaitée du citoyen par le promoteur et les institutions publiques. En complémentarité, nous aurons recours aux modalités organisationnelles de Bherer afin de caractériser les divers processus consultatifs.

---

<sup>42</sup> Batellier et Sauvé (2011, p.54) identifient quatre stratégies employées par le promoteur ou les décideurs pour remettre en cause la crédibilité et la légitimité de certains groupes citoyens : l'utilisation d'un jargon scientifico-technique; la présentation de l'enjeu de manière binaire; l'atténuation des risques et des impacts du projet; ainsi que le fait de se présenter comme défenseur des intérêts collectifs tout en culpabilisant les citoyens qui n'adoptent pas la position dominante.

### 2.1.5. Communication sensible et communication bidirectionnelle

La communication joue un rôle clé dans le succès des projets (Lehmann, 2013, p. 6), et ce, autant pour assurer la cohérence au sein des membres de l'équipe que pour informer et consulter les parties concernées par un projet. En effet, selon l'objectif du promoteur, la communication joue, minimalement, un rôle informationnel auprès des parties prenantes. De façon plus spécifique, il est établi que la communication en amont se présente comme un facteur favorisant l'obtention de l'acceptabilité sociale lorsque celle-ci a des visées de transparence et d'exactitude informationnelle (Zoellner *et al.*, 2008).

Lehmann (2013) identifie trois modèles de communication courants que l'on retrouve en gestion de projet et que nous présentons dans le tableau 6. Selon le modèle du *Plan*, la communication est perçue comme un élément central dans le sens où il s'agit d'un risque à contrôler. Dans le modèle du *Leader*, la communication est considérée comme un élément positif qui peut contribuer au succès du projet. Elle est donc employée à des fins stratégiques, d'où l'importance du rôle des leaders, principaux représentants du projet. Finalement, le modèle de la *Conversation stratégique* considère la communication comme un élément central qui contribue directement au succès d'un projet.

Tableau 6 : Modèles de communication en gestion (adaptation de Lehmann, 2013)

	Modèle du Plan	Modèle du Leader	Modèle de la conversation stratégique
Acteurs-clés	Corporations Institutions Promoteur	Leaders (du projet) Promoteur	L'ensemble des parties prenantes
Type de communication	Information technique et formelle	Discours de motivation formulé par les leaders et les promoteurs Basé sur la psychologie (parfois)	Interactivité (inclut la communication informelle et <i>ad hoc</i> )
Stratégie	Répétition Techniques de relations publiques plus ou moins sophistiquées	Contenu symbolique Promotion	Conversation, concertation, négociation, démarche participative Utilisation des réseaux et usage des jeux d'influence
Sens de la communication	Unidirectionnel	Unidirectionnel	Bidirectionnel

Les apports de Thierry Libaert sur la communication d'acceptabilité s'avèrent aussi particulièrement intéressants aux fins de notre recherche. La communication d'acceptabilité est défini comme « [...] une communication à nature sensible, visant à obtenir l'accord d'une population à l'occasion de construction d'un ouvrage ayant un impact environnemental lourd » (Libaert, 1998, p. 76). Dans une publication récente, l'auteur reconnaît les limites de la communication d'acceptabilité, qui ne s'applique qu'à certains projets. Le terme de communication sensible, plus large, concerne également les projets à portée sociale. Libaert (2013, pp. 94-95) identifie dix principes fondateurs<sup>43</sup> de cette communication, soit :

---

<sup>43</sup> Libaert précise que ces principes s'appliquent autant à la communication de crise, à la communication d'acceptabilité, à la communication de risque qu'à la communication sensible.

- 1) L'*anticipation*, basée sur une stratégie communicationnelle développée en amont et non en réaction;
- 2) le *avec*, s'alliant aux modèles bidirectionnels développés par Grunig, que nous verrons ci-après;
- 3) l'*alliance*, qui passe par la validation du discours via une tierce partie, permettant une légitimation;
- 4) la reconnaissance des *nuisances* occasionnées par le projet;
- 5) le *ciblage* des parties prenantes prioritaires, qui pourront être identifiées grâce au modèle développé par Mitchell;
- 6) l'*occupation du terrain*, qui suppose une communication à long terme et la présence d'un argumentaire continu;
- 7) la *preuve*, laquelle repose sur les discours organisationnels qui tentent de démontrer la pertinence du projet par la justification;
- 8) le *symbole* « [sur] des thèmes à potentialité polémique forte, [où] l'organisation sait que la perception compte autant que l'action [...]. L'organisation devra donc démontrer une attitude, un comportement basé sur l'ouverture et la transparence »(Libaert, 2011, p. 14);
- 9) l'*accessibilité du discours* qui même s'il est principalement technique, doit être vulgarisé par l'organisation;
- 10) et la *proximité*, soit le fait que l'organisation gagne à être en relation directe avec la population, la communication interposée et unilatérale ne s'avérant pas efficace.

Plusieurs de ces principes (i.e. *l'anticipation*, le « *avec* », le *ciblage*, le *symbole*, *l'accessibilité du discours* et *l'occupation du terrain*) correspondent à des modalités de la communication bidirectionnelle, tel que proposé par Grunig *et al.* (2002). Les auteurs identifient ainsi quatre modèles de relations publiques : 1) *l'agent de presse* est un modèle unidirectionnel où l'information sur l'organisation est strictement de nature positive, ce modèle étant proche de la publicité, voire de la propagande; 2) *l'information au public* est aussi un modèle unidirectionnel, bien qu'il comprenne une certaine prise en considération des attentes des publics, puisque l'information diffusée, bien qu'elle demeure positive, met l'accent sur les besoins de ces derniers; 3) la *communication bidirectionnelle asymétrique* est un modèle où les parties prenantes ont l'occasion de s'exprimer sans toutefois exercer un réel pouvoir sur le processus décisionnel; 4) finalement, la *communication bidirectionnelle symétrique*

suppose que toutes les parties ont une influence sur la prise de décision. Ce dernier modèle est proche de la gestion participative telle que développée par Fung et Wright (2003).

On peut en conclure que la communication d'acceptabilité et la communication bidirectionnelle repositionnent les rôles de l'expert et du profane non plus comme des acteurs concurrentiels, mais plutôt complémentaires (Beck, 2003; Callon *et al.*, 2001). Ce rapprochement entre l'expert et le profane à travers des mécanismes participatifs pourraient « [...] devenir des modalités de relégitimation des processus communicationnels » (Libaert, 2010, p.145). Ainsi, comme l'angle communicationnel occupe une place prépondérante dans notre analyse, les modèles proposés par Lehmann et Grunig *et al.* ainsi que les dix principes de la communication sensible de Libaert serviront à cerner le type de stratégie communicationnelle privilégié par les promoteurs et les institutions publiques.

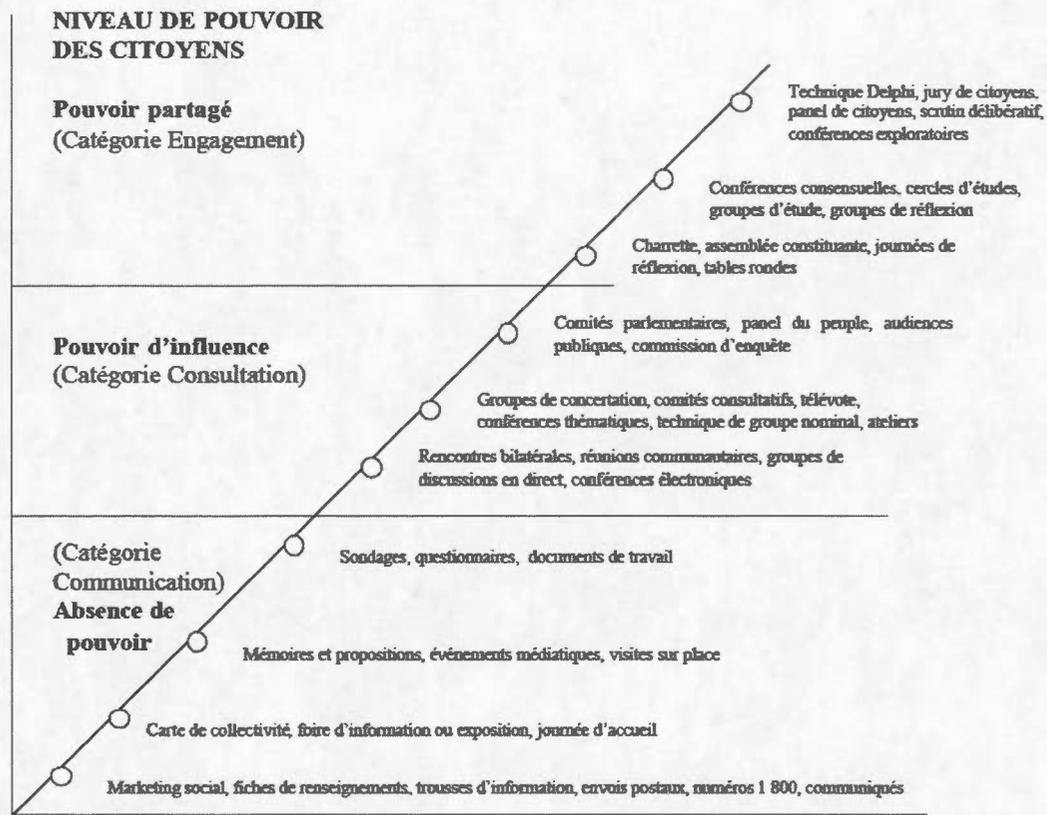
#### 2.1.6. Mécanismes et méthodes de consultation publique

Les notions d'acceptabilité sociale et de participation publique mènent forcément à la notion de consultation publique, que nous jugeons essentiel de définir. Dans un premier temps, il importe d'établir une distinction sémantique entre les termes consultation et concertation, souvent employés de manière interchangeable alors qu'ils sous-tendent des distinctions majeures. Cela est susceptible de créer une confusion ultimement nuisible à l'échange entre les acteurs (Touzard, 2006). La *consultation* est un événement ou une série d'événements permettant à des individus ou à des organisations d'émettre leurs opinions, leurs commentaires et leurs perceptions à l'endroit d'un projet, d'une politique ou d'une décision à venir (de Carlo, 2007, p. 92; Touzard, 2006, p. 70). Comme le souligne Touzard (2006), une des particularités de la consultation est que l'expression des opinions ne prend pas la forme d'une délibération puisque les acteurs présents s'expriment séparément.

Mentionnons enfin que les participants à ces événements consultatifs n'exercent aucun pouvoir sur la décision. Touzard (2006, p. 71) soutient par ailleurs « [qu'une] consultation qui révèle une large majorité d'avis négatifs peut alors éventuellement déboucher sur une procédure de concertation. » La *concertation* est davantage liée au processus décisionnel puisqu'elle suppose que des acteurs – volontaires ou désignés – se réunissent afin de discuter d'un projet ou d'une situation donnée pour en arriver à un accord (de Carlo, 2007, p. 92; Touzard, 2006, p. 71). La concertation comprend ainsi une série de rencontres regroupant les mêmes acteurs, en plus d'être caractérisées par le dialogue entre les participants, le tout prenant la forme d'une discussion.

Dans le cadre de notre recherche, nous nous concentrons sur les mécanismes dits de consultation. Toutefois, dans le cas où un exercice de concertation serait mis de l'avant par le promoteur, nous l'intégrerons dans notre analyse, puisqu'il s'agit d'une démarche participative pertinente en regard de notre questionnement de recherche. Nous aurons ainsi recours à la *Grille comparative des méthodes de consultations publiques (cinq niveaux)* présentée par Prémont (2003) afin de catégoriser les activités de consultations publiques mises en place par le promoteur. Sommairement, Prémont propose de diviser ces méthodes en trois grandes catégories, soit la communication, la consultation et l'engagement. Les différentes méthodes peuvent être placées sur un continuum, selon lequel le citoyen peut, à un extrême, n'avoir aucun pouvoir dans le processus décisionnel et, à l'autre extrême, avoir un réel pouvoir partagé (voir figure 2).

Figure 2 : Modalité de participation publique selon le niveau de pouvoir consenti aux citoyens (tiré de Prémont, 2007, p.8)

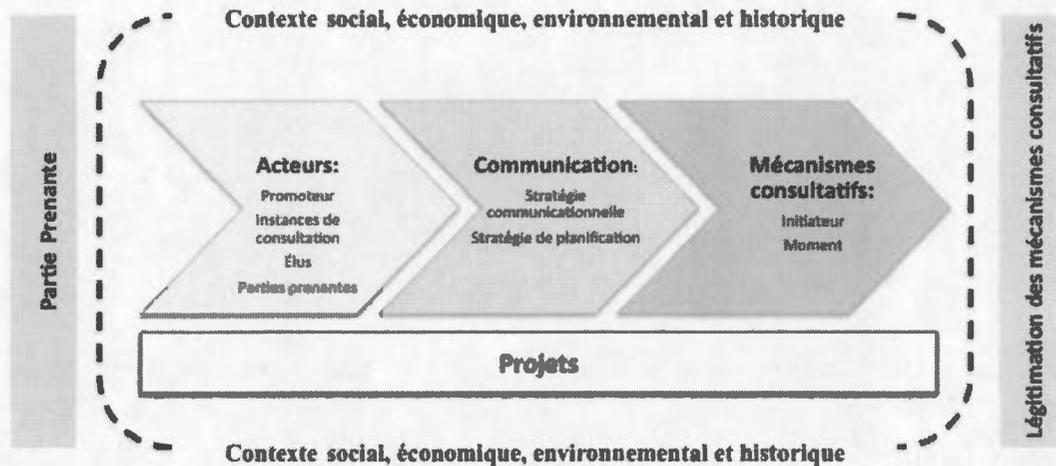


## 2.2. Cadre conceptuel

Comme nous l'avons exposé à la section 2.1.2, la légitimité d'une organisation, d'un acteur ou d'un processus n'existe qu'à travers le regard de l'autre, est dynamique et individuelle. Nous cherchons donc à identifier les facteurs qui viennent influencer l'appréciation qu'ont les différentes parties prenantes des mécanismes consultatifs afin de faire ressortir l'appréciation globale qu'elles ont du processus consultatif mis en place par le promoteur et celui relevant d'une démarche institutionnel. De plus, en procédant avec l'approche différentielle, nous pourrions comparer les résultats

obtenus pour chacun des projets étudiés et offrir des pistes de réflexion pour des recherches futures. Une schématisation de ces facteurs est proposée à la figure 3.

Figure 3 : Processus de légitimation des mécanismes consultatifs par les parties prenantes



Comme nous tentons de l'illustrer dans la figure 3, une série de variables viendront influencer directement et indirectement le jugement de chacune des parties prenantes. Les variables qui ont une influence directe sont constituées : 1) des acteurs, 2) de la communication des différents acteurs et 3) des mécanismes consultatifs, institutionnalisés ou non. À celles-ci s'ajoute les variables que nous considérons indirectes, soit : le projet en lui-même et le contexte dans lequel il s'inscrit.

*Les acteurs* forment une première catégorie de variables d'importance dans la légitimation des mécanismes consultatifs. D'une part, le promoteur, acteur central dans la démarche de consultation, se voit juger sur ses compétences, ses actions passées et sa réputation comme l'expose, entre autres, le modèle de formation du jugement social développé par Bitektine. Dans le même ordre d'idée, l'OCPM et ses

commissaires – lors des consultations institutionnalisées<sup>44</sup> –, sont soumis au même type de jugement de la part des parties prenantes. Un troisième groupe d'acteurs affecte l'appréciation des démarches de consultation, soit les élus. Rappelons que les démarches de consultation publique tenues par l'OCPM sont initiées à la demande du conseil exécutif de la Ville de Montréal. Par conséquent, nous considérons qu'une part importante de la perception de légitimité des mécanismes de consultation publique passe par l'appréciation du travail des élus. Les parties prenantes constituent une dernière catégorie d'acteur. D'une part, elles influenceraient la façon de communiquer du promoteur, selon leur niveau d'adhésion au projet ainsi que leur degré d'engagement à son endroit. C'est pourquoi nous aurons recours au modèle de Mitchell *et al.* sur la saillance des parties prenantes, lequel nous permettra de cartographier les principales parties prenantes ayant pris part au débat. Nous souhaitons également identifier la demande de participation manifestée par ces dernières, cette demande pouvant être faible ou forte.

*La communication* constitue une deuxième variable d'influence dans la perception de la légitimité des mécanismes de consultation et constitue le point focal de notre recherche. Nous procéderons donc à une évaluation des stratégies communicationnelles et de planification privilégiées par le promoteur et l'OCPM. Nous aurons recours à deux modèles théoriques, soit celui de la communication d'acceptabilité et les dix principes qui la sous-tend (selon la théorie de Libaert), ainsi que les modèles de relations publiques développés par Grunig *et al.*

---

<sup>44</sup> À cet égard, il est loisible de penser qu'une démarche de consultation publique mise de l'avant par un promoteur n'aura pas la même appréciation (légitimité) que celle mise de l'avant par un organisme public, le second étant réputé pour jouer un rôle plus impartial et neutre. Cet élément est d'ailleurs considéré avec la variable mécanismes de consultation publique présenté à la figure 3 (voir cellule « mécanismes consultatifs : initiateur et moment »).

*Les mécanismes consultatifs*, en eux-mêmes, sont à considérer comme variable d'influence dans la formation du jugement. C'est pourquoi nous considérons également essentiel d'identifier les *types de mécanismes consultatifs*, leur initiateur ainsi que le moment où ces derniers sont mis de l'avant. Nous mettrons également en relation ces données avec l'échelle d'Arnstein, qui permet de situer le niveau d'engagement des parties prenantes, tel que souhaité par le promoteur et l'OCPM.

Bien qu'il ait un impact indirect, nous jugeons également important de prendre en considération *le projet* puisqu'il est la source – l'objet – à l'origine du processus de légitimation. Sans projet, le phénomène que nous tentons d'observer n'existerait pas, c'est pourquoi nous jugeons importants d'identifier les éléments qui lui sont associés, soit : l'évaluation du niveau de risque (calcul coût-bénéfice) du projet, sa raison d'être (légitimité substantive) et ses caractéristiques techniques (légitimité technique). Par exemple, une perception positive envers le projet en regard de ses aspects économiques et techniques est susceptible de favoriser une perception initiale positive des mécanismes de consultation. Malgré tout, ceci est loin d'être une condition sine qua non, d'où l'importance de demeurer attentif aux autres éléments d'influence.

Les éléments contextuels semblent également influencer la légitimation des mécanismes consultatifs. Bien que ces éléments ne soient pas directement liés à l'évaluation des mécanismes participatifs en eux-mêmes, leur compréhension et leur prise en considération dans notre évaluation s'avèrent incontournables. En effet, un même projet pourrait être perçu différemment selon la situation économique et sociale d'une communauté – le besoin d'emplois, les dynamiques sociales de la communauté d'accueil ainsi que les valeurs de la collectivité sont quelques-uns des éléments externes qui peuvent influencer la légitimation d'un projet. D'autre part, les parties prenantes viennent d'un milieu donné, partagent des valeurs et des préjugés initiaux sur un promoteur et sur ses projets antérieurs ou en cours. Il importe donc de

considérer cet aspect en tant qu'élément pouvant influencer la légitimité accordée aux mécanismes de consultation<sup>45</sup>.

En définitive, nous avons pour prémisse que l'acceptabilité sociale résulte de la collaboration entre les parties prenantes, le promoteur ainsi que les autorités publiques<sup>46</sup> (élus et organismes publics mandatés) s'imbriquant dans un processus de co-construction du savoir supposant des échanges ouverts et transparents. Pour ce faire, l'utilisation d'espaces de consultation est nécessaire afin de recueillir l'avis des parties prenantes. Or, nous avons pour intuition de recherche que la réception de ces mécanismes sera fortement influencée par les actions des principaux acteurs initiateurs de consultation, soit le promoteur, les organismes de consultation institutionnalisés, en l'occurrence l'OCPM pour les cas qui nous intéressent, ainsi que les élus. Ainsi, les parties prenantes légitimeraient les mécanismes consultatifs notamment sous l'éclairage des stratégies communicationnelles, sur le choix des outils de consultation privilégiés ainsi que sur les objectifs poursuivis. D'autres éléments sont également susceptibles d'influencer la perception des mécanismes de consultation, cette fois de manière indirecte. Il y a les contextes historique, social, économique et environnemental qui influencent, dans une certaine mesure, la légitimation des mécanismes consultatifs par les dynamiques relationnelles entre les acteurs et la communauté dans laquelle s'implante le projet ainsi que par les préjugés qu'auront les parties prenantes à l'égard des acteurs (le promoteur, l'OCPM et ses commissaires ainsi que les élus). On retrouve ensuite les éléments relatifs au projet, soit sa nature (raison d'être), son niveau de risque perçu ainsi que la qualité de

---

<sup>45</sup> À cet effet, Buisson (2005, pp. 160–161) souligne que les parties prenantes sont diverses et que, par conséquent, « [leurs] critères de légitimation, variables, dépendent à la fois de leurs affiliations et de leurs croyances individuelles, de leurs intérêts et sources d'information. »

<sup>46</sup> Soulignons que les autorités publiques ont un rôle majeur à jouer dans les processus consultatifs, portant parfois même le chapeau de promoteur dans le cas de projets publics.

l'information semble enfin tous être des éléments jouant un rôle indirect dans la légitimation des mécanismes consultatifs.

Avant d'aborder la présentation de nos résultats, nous poursuivons avec le chapitre trois, dans lequel nous présentons les aspects méthodologiques de notre recherche. Nous y aborderons en détail notre posture épistémologique, notre méthodologie ainsi que notre stratégie de recherche.

## CHAPITRE III

### MÉTHODOLOGIE

*« Nous sommes condamnés à la pensée incertaine,  
à une pensée criblée de trous,  
à une pensée qui n'a aucun fondement absolu de certitude.  
Mais nous sommes capables de penser dans ces conditions dramatiques. »*

- Edgar Morin

Dans le présent chapitre, nous aborderons les aspects méthodologiques de notre recherche. Nous débiterons par la présentation de notre approche épistémologique. Nous poursuivrons avec les éléments relatifs au choix de notre terrain et nous terminerons par la présentation de notre démarche d'analyse et de nos critères de scientificité.

#### 3.1. Posture épistémologique

Notre posture épistémologique s'inscrit dans le constructivisme, approche permettant d'appréhender les diverses composantes d'un phénomène complexe et contemporain, deux critères qui correspondent aux cas sélectionnés. Rappelons que pour les constructivistes, la connaissance est à la fois construite et inachevée, plausible, convenante et contingente. Elle est orientée par des finalités qui sont dépendantes des actions et des expériences des sujets connaissant (Mucchielli, 2005). Elle est structurée autant par le processus de la connaissance, qu'elle structure le processus. Finalement, elle est forgée dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde (Mucchielli, 2005).

Ceci s'avère en cohérence épistémologique avec notre compréhension et notre interprétation du phénomène d'acceptabilité sociale, que nous appréhendons comme le résultat d'un construit social issu d'un processus de co-construction, et donc basé

sur l'échange, et dans lequel la perception du risque, elle-même construite, joue un rôle essentiel. Ajoutons également que la notion de savoir profane<sup>47</sup>, évoquée au deuxième chapitre, nous éloigne d'emblée d'une posture positiviste qui suppose qu'il n'existerait qu'une seule vérité. L'approche constructiviste étant centrée sur l'expérience du sujet connaissant, elle nous permet de redonner une voix aux parties prenantes et par conséquent, de mieux comprendre la perception qu'elles ont des processus de consultation mis en place par le promoteur et ceux relevant des autorités publiques.

### 3.2. Stratégie de recherche

Nous privilégions l'étude de cas comparative<sup>48</sup> comme stratégie de recherche. Cette stratégie nous permet d'examiner un phénomène contemporain complexe, parfois difficile à distinguer de son contexte (Yin, 2009, p. 15). Le tout laisse donc place à une analyse approfondie (Paillé, 2007) grâce à la mise en commun de sources d'information multiples – primaires et secondaires –, en plus de nous appuyer sur des théories déjà existantes (Yin, 2009, p. 15). Nous préférons l'étude de cas comparative à l'étude de cas simple<sup>49</sup>, car elle offre l'avantage de dégager les phénomènes récurrents ou opposés entre les cas. Dans le cadre de notre recherche, cette stratégie nous permet de voir si des éléments à la source de la légitimité accordée aux processus reviennent d'un cas à l'autre. Nous reconnaissons néanmoins que le nombre limité de cas (2) pose certaines limites quant à la généralisation des résultats. Néanmoins, cette approche nous permet d'identifier des éléments ou des pistes de réflexion qui mériteraient d'être explorés en vue d'une généralisation éventuelle.

---

<sup>47</sup> Rappelons que le savoir profane fait référence à une connaissance tacite et non technique, et donc à un savoir qui complète le savoir expert.

<sup>48</sup> Yin (2009) fait quant à lui référence aux « Multiple-Case studies »

<sup>49</sup> Précisons que les deux projets sélectionnés sont considérés comme différents, sur la base des critères que nous avons privilégiés (voir section 3.3).

### 3.3. Choix du terrain

De prime abord, nous avons volontairement fait le choix de nous attarder à des cas qui ont fait l'objet d'une consultation devant l'OCPM, car nous souhaitons étudier la perception des parties prenantes dans le contexte de consultations émanant de cet organisme. Ce choix n'est pas dénué d'intérêts puisqu'il s'agit d'un organisme qui a été peu étudié jusqu'ici – c'est du moins le constat que nous faisons à l'issue de notre revue des écrits sur l'acceptabilité sociale en contexte québécois –, contrairement au BAPE qui a fait l'objet de plusieurs études (voir notamment Gariépy (1996), Gauthier et Simard (2011), Baril (2006), Feurtey *et al.* (2014)). Cela peut s'expliquer par le fait que l'OCPM, créé en 2002, est un organisme relativement nouveau dans le processus de développement de projets à Montréal<sup>50</sup>.

En vue de sélectionner les cas qui allaient composer notre terrain de recherche, nous avons d'abord examiné le site web de l'OCPM afin de recenser l'ensemble des projets urbains qui ont fait l'objet d'une consultation institutionnalisée depuis la mise sur pied de l'organisme : cela a donc constitué le critère primaire prévalant à la sélection de nos projets. Par la suite, nous avons identifié les critères secondaires suivants, dans l'optique de choisir deux cas présentant une diversité de critères :

- Projet public/projet privé
- Secteur immobilier commercial/secteur institutionnel
- Taux de participation faible/élevé à la consultation publique de l'OCPM
- Projet fortement/faiblement contesté
- Projets récents<sup>51</sup> (2009 et 2013)

---

<sup>50</sup> Nous avons mis en annexe II un court texte qui explique l'historique, les fondements et la mission de l'OCPM.

<sup>51</sup> Par « projets récents », nous entendons les projets qui ont été étudiés au cours des 13 dernières années, soit depuis la création de l'OCPM.

Notre choix final s'est arrêté sur deux projets que nous présentons dans le tableau qui suit en fonction des critères énumérés précédemment.

Tableau 7 : Critères de sélection des cas

	Projet du Quadrilatère Saint-Laurent	Projet de développement du campus du collège Notre-Dame
Consultation publique de l'OCPM	Oui	Oui
Projet	Privé (initié par les pouvoirs publics) <sup>52</sup>	Privé
Secteur	<b>Immobilier commercial</b>	<b>Institutionnel</b>
Taux de participation à la consultation publique de l'OCPM : faible/élevé	Élevé	Faible
Opposition au projet	<b>Fortement contesté</b>	Faiblement contesté
Projets récents	Oui (2009)	Oui (2013)

En plus de représenter une diversité de critères, le premier cas, celui du Quadrilatère Saint-Laurent, nous était familier puisqu'il s'intègre à un projet plus large, soit celui du Quartier des spectacles. Nous avons étudié ce projet dans le cadre d'une étude portant sur l'acceptabilité sociale des grands projets d'infrastructure<sup>53</sup>. Nous trouvons intéressant d'approfondir l'analyse de ce cas, car nous le savons très contesté, malgré le fait qu'il soit présenté par un promoteur qui jouit d'une bonne réputation, et ce, en vertu de sa réalisation passée (technopôle Angus). Nous tenons néanmoins à préciser que notre terrain de recherche est distinct de l'étude menée sous la direction de Yates (2012-2014), bien que les deux projets soient proches<sup>54</sup>. Le choix du second cas a été motivé par son aspect singulier. Il s'agit en effet d'un des rares cas pour lequel

<sup>52</sup> Bien qu'il s'agissait d'un projet privé, ce dernier a été initié à la demande de la Ville, qui souhaitait voir le secteur du boulevard Saint-Laurent revitalisé. Nous reviendrons sur ce point un peu plus tard dans notre analyse.

<sup>53</sup> Yates (2012-2014).

<sup>54</sup> Rappelons que la recherche sous la direction de S. Yates vise à analyser les discussions tenues autour du projet du Quartier des spectacles dans sa globalité. Pour notre part, nous nous concentrons uniquement sur une des composantes, soit le Quadrilatère Saint-Laurent.

seulement trois mémoires ont été déposés devant l'OCPM, ce qui laisse entendre une très faible contestation sociale de ce projet. Le rapport final de l'OCPM portant sur ce projet nous a particulièrement intriguée:

Cette situation [le travail de consultation en amont du promoteur] explique en toute probabilité la faible affluence des personnes et des groupes invités à la consultation publique, en dépit des efforts de l'Office pour faire connaître l'objet de la consultation, ou peut-être même grâce à ces efforts. En effet, toute personne intéressée pouvait consulter le PDI du Collège, les avis favorables des instances et toute la documentation pertinente sur le site Internet de l'Office. En toute probabilité, ceux qui ont fait l'exercice ont trouvé réponse à leurs questions et ont été convaincus de la pertinence et de la qualité du projet. (OCPM, 2013a, p. 29)

Le projet de développement du campus du collègue Notre-Dame offre un contraste intéressant avec le premier cas choisi, et semble donc particulièrement pertinent dans une optique comparative.

### 3.4. Cueillette des données

Comme mentionné à la fin du chapitre I, notre recherche est de type exploratoire. Rappelons que celle-ci vise à comprendre comment les parties prenantes ont perçu la légitimité des processus de consultation mis en place par le promoteur et ceux issus de processus institutionnalisés soit, dans les cas qui nous occupent, celui de l'OCPM. Afin de mettre en lumière ce phénomène, notre cueillette de données a été effectuée en ayant recours à deux techniques, soit l'analyse documentaire et l'entretien de recherche. Le tout nous a permis d'obtenir une triangulation des données alors que nous avons corroboré les résultats de l'analyse documentaire avec ceux des entretiens semi-directifs.

### 3.4.1. Analyse documentaire

Notre démarche de terrain s'est déroulée en trois étapes. La première consistait à procéder à la revue de presse la plus exhaustive<sup>55</sup> possible des cas à l'étude. Pour ces dernières, nous avons eu recours à la base de données *Eureka*. Dans les deux cas, la recension des articles de presse s'est effectuée le 4 août 2014. Le tout visait notamment à identifier la chronologie des événements en vue de nos entretiens de recherche.

Les mots-clés « campus » et « Collège Notre-Dame » ont été utilisés pour recenser les articles liés au projet de développement du campus du collège Notre-Dame, alors que les mots-clés « Quadrilatère Saint-Laurent » « Société de développement Angus » ont été utilisés afin de recenser les articles liés au projet du Quadrilatère Saint-Laurent.

Dans le cadre du projet de développement du campus du collège Notre-Dame, le nombre d'articles issus de la revue de presse est négligeable, avec un total de sept articles de presse<sup>56</sup>. Il est à noter que trois de ceux-ci sont des communiqués de presse provenant de l'OCPM afin de publiciser la tenue de la consultation publique sur le projet. Considérant le peu de résultats générés par notre revue de presse, nous avons fait appel à la recension des documents produits par le promoteur et ceux issus des parties prenantes ainsi qu'à nos entretiens de recherche pour reconstituer le cas. Pour notre second cas, nous avons identifié 39 coupures de presse pertinentes au regard de

---

<sup>55</sup> À partir de la base de données *Eureka*, nous avons réalisé la recension des articles de journaux portant sur les cas étudiés. Nous sommes néanmoins consciente qu'il est possible que certains articles aient pu nous échapper par le choix des mots-clés utilisés ou parce que certains journaux, surtout locaux, ne sont pas recensés par la base de données.

<sup>56</sup> Nous avons privilégié les deux mots-clés mentionnés ci-haut afin d'élargir les résultats, considérant qu'une première recherche à l'aide de mots-clés plus ciblés n'avait fait ressortir qu'une douzaine d'articles. De plus, la documentation concernant le projet révèle que les discussions ont été amorcées en 2009. Ce faisant, nous avons pris comme filtre supplémentaire les résultats apparaissant entre le 31 décembre 2008 et le 31 décembre 2013.

notre étude<sup>57</sup>. Comme pour le cas du collège se mêlaient à la revue de presse 15 communiqués de presse. Nous avons choisi de conserver les communiqués puisqu'il s'agit d'un des outils mis à la disposition des acteurs pour les informer ou leur permettre de réagir à propos du projet. La chronologie des deux cas a donc été reconstituée sur la base de la revue de presse, de l'analyse des documents issus des promoteurs et des parties prenantes, ainsi que de nos entretiens semi-directifs. Pour chacun des cas, nous avons identifié les intervenants à partir d'un code alphanumérique. Tous les entretiens commençant par « Ea » font référence au projet d'agrandissement du campus du collège Notre-Dame alors que ceux identifiés par « Eb » relèvent du projet de revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent. Il est à noter qu'un entretien est marqué par le code « Eab », ce qui signifie que l'intervenant a été impliqué dans les deux projets.

Cet exercice nous a permis d'identifier les principales étapes de réalisation ainsi que les différentes phases communicationnelles associées aux projets à l'étude. Ce portrait s'est avéré essentiel afin de contextualiser nos cas. À partir de la revue de presse, nous avons également pu établir une liste préliminaire des acteurs associés à chacun de nos projets, en dégagant par le fait même les dynamiques relationnelles – confrontation, collaboration, indifférence et neutralité – ayant eu cours entre ceux-ci et le promoteur. Cette étape était essentielle afin de cibler les acteurs clés pour nos entretiens de recherches. Nous nous sommes en effet concentrée sur les acteurs qui

---

<sup>57</sup> Pour le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, nous avons appliqué comme filtre la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2006 et le 4 août 2014. Toutefois, comme le révèle notre revue de presse, le projet de la Société de développement Angus est considérablement modifié en décembre 2013 et change même de nom : on le désignera désormais sous l'appellation le « Carré Saint-Laurent ». Conséquemment, nous avons fait le choix de nous attarder uniquement au projet antérieur, le Quadrilatère Saint-Laurent, dont l'idéation a été amorcée le 6 mai 2006 et le projet abandonné en décembre 2013.

étaient en position de confrontation et de collaboration au projet et qui ont été particulièrement actifs<sup>58</sup>.

Dans un second temps, nous avons procédé à l'analyse documentaire des principales sources informatives produites par le promoteur et l'OCPM, ainsi que de celles produites par les principales parties prenantes, préalablement sélectionnées à l'issue de la revue de presse (une liste complète des documents analysés se trouve à l'Annexe III). Cette analyse documentaire nous a permis d'identifier le modèle communicationnel privilégié par le promoteur ainsi que par l'OCPM, sur la base des outils communicationnels mis en place. Il s'avérait particulièrement important de dresser la liste des outils choisis ainsi que la stratégie employée, car l'attitude d'ouverture du promoteur et des commissaires qui entament une démarche de consultation constitue, selon notre cadre conceptuel, un élément central dans la perception de légitimité accordée. Nous nous sommes également attardée à la cohérence entre le discours, les stratégies planifiées et les moyens déployés pour mettre de l'avant la démarche consultative.

Nous avons également procédé à l'analyse des documents issus des parties prenantes et de leurs activités de communication. Ceci a facilité notre compréhension de leur réaction à l'égard des processus de consultation. D'un côté, en déposant un mémoire ou en participant à l'une ou l'autre des activités consultatives, elles acceptent implicitement la légitimité du lieu communicationnel institutionnalisé, bien que leur opinion puisse changer à l'issue de l'activité, selon le degré d'ouverture démontré par le promoteur ou les autorités publiques. D'un autre côté, l'analyse des discours tenus par celles-ci nous a permis d'identifier les éléments qui faisaient discordes ou

---

<sup>58</sup> Nous reviendrons à la section 3.5 sur les critères de sélection des sujets pour nos entretiens de recherche.

consensus et comment ceux-ci contribuaient à influencer l'appréciation des mécanismes consultatifs.

### 3.4.2. Entretiens semi-dirigés

Nous avons complété notre cueillette de données par la réalisation d'entretiens semi-dirigés. Dans un premier temps, nous avons formulé une demande auprès du Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE). Nous y expliquons les mesures mises en place afin de garantir l'intégrité physique et morale de nos sujets, ainsi que les moyens pris pour assurer la confidentialité de leurs propos.

Nous avons ensuite communiqué avec les intervenants en leur envoyant un courriel d'approche (voir annexe IV) auquel étaient joints le formulaire de consentement (voir annexe V), un feuillet d'information (voir annexe VI) ainsi que notre certificat éthique émis par le CERPE. Un suivi téléphonique a été fait environ trois jours après l'envoi du courriel initial, dans le cas où le répondant n'avait pas donné suite à celui-ci. Les approches se sont échelonnées de la fin janvier à la fin avril 2015.

Initialement, nous avons contacté onze intervenants potentiels identifiés préalablement grâce à notre revue de presse et à notre recherche documentaire. Nous avons fait face à un refus dans le cas du projet du collège Notre-Dame et pour chacun des cas, nous n'avons pas été en mesure d'entrer en communication avec un des répondants potentiels. À la suite de la première vague d'entretiens, nous avons approché trois personnes additionnelles, lesquelles avaient été proposées par les participants lors de leur entrevue respective. Dans le cas du collège Notre-Dame, nous avons enfin eu recours à une troisième vague d'entretiens : une des deux personnes ainsi jointes a refusé de participer à l'étude, jugeant qu'elle avait un

souvenir trop vague du projet. Le tableau 8 résume l'approche auprès des participants.

Tableau 8 : Taux de participation et de refus

	Nb d'envoi	Nb de réponse	Nb d'acceptation	Nb de refus	Sans réponse
<b>Collège Notre-Dame</b>					
1 <sup>ère</sup> approche	5	4	3	1	1
2 <sup>e</sup> approche	2	2	2	-	-
3 <sup>e</sup> approche	2	2	1	1	-
Sous-total	9	8	6	2	1
<b>Quadrilatère Saint-Laurent<sup>59</sup></b>					
1 <sup>ère</sup> approche	6	5	5	-	1
2 <sup>e</sup> approche	1	1	1	-	-
Sous-total	7	6	6	-	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Nous avons finalement réalisé un total de onze entretiens, soit six pour chacun des cas étudiés. Dans le cas du collège Notre-Dame, nous avons ainsi pu rencontrer l'ensemble des acteurs qui ont pris une part active au débat. Dans le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, nous avons observé le principe de saturation des données, en constatant que les deux derniers entretiens (Eb-04 et Eb-05) n'ont pas apporté d'éléments nouveaux en regard des entretiens précédents. Ce principe de saturation a également été observé dans le cas du collège Notre-Dame.

Nous avons développé une grille d'entrevue<sup>60</sup> déclinée selon quatre principaux thèmes:

<sup>59</sup> Il est à noter qu'un des intervenants a été actif dans les deux projets. Dans le présent tableau, nous le comptabilisons comme deux acceptations (une par projet). Or, dans le compte des entretiens réalisés, il ne représente qu'une seule entrevue.

<sup>60</sup> Une copie de la grille d'entretien se trouve à l'annexe VII.

- la perception des parties prenantes à l'endroit du type de projet que souhaite réaliser le promoteur;
- leur appréciation du promoteur;
- leur réaction à l'endroit des mécanismes de communications mis en place par le promoteur;
- la perception des mécanismes de consultation formels et informels mis de l'avant par les promoteurs ainsi que par les instances officielles.

Cet exercice nous a permis de faire ressortir l'expérience des parties prenantes relativement à leur participation aux activités de consultation et la perception qu'elles ont des démarches ainsi mises en place par le promoteur et les instances publiques.

### 3.5. Caractéristiques des sujets

Comme nous l'avons brièvement abordé un peu plus tôt, les individus qui composent nos deux échantillons ont été identifiés lors de notre revue de presse comme des acteurs *actifs*. Nous entendons par « *actif* » un acteur qui a participé minimalement à une activité de consultation (soit celle du promoteur ou d'une institution) et qui est intervenu de façon orale ou manuscrite.

Afin de nous assurer d'approcher les individus les plus actifs, nous avons, lors de la revue de presse et de l'analyse documentaire, identifié le nombre de fois où chaque acteur est intervenu dans le dossier (dépôt de mémoire, lettre ouverte, entrevue dans les médias, site web, etc.). Dans le but d'assurer une diversité d'acteurs, nous avons également procédé à un tri par type d'acteur et selon leur position par rapport au projet. C'est à partir de ce premier tri que les courriels d'approche ont été envoyés aux intervenants (voir le tableau 9).

Tableau 9 : Portrait des sujets

	Position	Type d'acteur	Demande d'entretien
<b>Collège Notre-Dame</b>			
Ea-01	Organisme communautaire	Pour	Acceptée
Ea-02	Élu	Pour	Acceptée
Eab-03*	Expert	Neutre	Acceptée
Ea-04	Expert	Pour	Acceptée
Ea-05	Regroupement de citoyens	Pour	Acceptée
Ea-06	Fonctionnaire	Neutre	Acceptée
Refus 1	Promoteur	Pour	Refusée
Refus 2	Organisme communautaire	Pour	Incapable d'entrer en communication
Refus 3	Citoyen	Pour	Refusée : souvenir du projet trop flou
<b>Quadrilatère Saint-Laurent</b>			
Eb-01	Organisme économique	Pour	Acceptée
Eb-02	Organisme communautaire	Pour	Acceptée
Eb-03	Citoyen	Contre	Acceptée
Eab-03*	Expert	Contre	Acceptée
Eb-04	Promoteur	Pour	Acceptée
Eb-05	Fonctionnaire	Neutre	Acceptée
Refus 4	Groupe d'intérêts économique	Contre	Incapable d'entrer en communication

\* Il est à noter que l'intervenante Eab-03 a été active dans les deux projets.

### 3.6. Démarche d'analyse

Une fois notre collecte de données complétée, nous avons procédé à l'analyse du corpus documentaire recueilli en amont des entretiens. Pour ce faire, nous avons créé deux fichiers Excel pour chaque cas. Dans le premier, nous avons dressé et mis à jour notre liste des acteurs en prenant soin d'indiquer les informations suivantes :

- Prénom, Nom
- Fonction et organisme représenté, le cas échéant
- Position par rapport au projet
- Type d'acteur

- Références, soit la liste de tous les documents dans lesquels on retrouve les interventions d'un acteur donné

Parallèlement, nous avons inscrit les événements marquants afin d'établir la chronologie du processus de planification. Ceci nous a permis de contextualiser les projets et d'identifier les grandes phases de planification de ceux-ci. De plus, nous avons conservé les citations parues dans les articles de presse. Bien que le but de notre recherche ne soit pas de faire une analyse du discours tenu dans les médias, certains extraits pouvaient se montrer révélateurs quant à la dynamique relationnelle établie entre le promoteur et les parties prenantes, les exigences et les demandes de ces dernières et enfin, la position des différents acteurs.

Dans le second fichier Excel, nous avons développé notre grille d'analyse en nous basant sur nos sous-questions de recherche afin d'établir les quatre grandes catégories de variables que nous étudions, soit : les facteurs qui influencent la formation du jugement, le degré d'engagement souhaité des parties prenantes par les initiateurs de la démarche consultative, la stratégie communicationnelle et les moyens communicationnels mis en place ainsi que les appels aux différentes formes de légitimité. Pour ce faire, nous avons pris un classeur par variable analysée. Nous sommes arrivées à l'identification des éléments analysés de deux manières, soit en nous inspirant des éléments issus de notre revue de littérature et en restant sensible aux éléments émergeant de nos entrevues et de la documentation issues des acteurs (promoteur, élus et parties prenantes). Le tableau 10 en illustre sommairement les composantes.

Tableau 10 : Variables et éléments analysés

Variables	Éléments analysés	Opérationnalisation
Formation du Projet jugement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques techniques (légitimité technique)</li> <li>• Information sur le projet (qualité, véracité, idée, rumeur, détail, etc.)</li> <li>• Proximité des riverains (nuisance)</li> <li>• Calcul coûts-bénéfices</li> <li>• Appui local</li> </ul> <p>Contexte socio-économique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractéristiques du milieu d'accueil (valeur, cultures, traditions, historique, etc)</li> <li>• Caractéristique de l'individu (profession, éducation, valeur, etc)</li> </ul> <p>Perception</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du processus général</li> <li>• Perception du promoteur (initial, pendant, après)</li> <li>• Perception du risque inhérent au projet</li> <li>• Perception des institutions de consultation</li> <li>• Perception des élus</li> </ul>	Nous avons classé, dans les entretiens ainsi que dans la documentation des promoteurs, de l'OCPM, des élus et des parties prenantes, tous les passages qui relevaient d'un jugement sur le projet et son contexte socio-économique ainsi que tous les passages qui portaient sur la perception de la qualité du processus, des acteurs ciblés et des risques associés au projet.
Degré d'engagement souhaité	Catégorisation des parties prenantes (modèle de Mitchel et al.)	Nous avons catégorisé chacun des principaux acteurs qui ont pris part à la consultation de l'OCPM en fonction du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence qu'ils possédaient au moment de la consultation publique institutionnalisée.
Caractérisation des documents et stratégies de	Moyen de communication : (Mémoire, communiqué de presse, site web, etc.)	À l'aide de la revue de presse, de la revue documentaire et des entrevues, nous avons recensé

communication	Type de stratégie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligation réglementaire</li> <li>• Initiative volontaire</li> <li>• Réactionnaire</li> </ul> Étape du processus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idéation</li> <li>• Étude de faisabilité</li> <li>• Consultation</li> <li>• Décision</li> </ul>	chacun des moyens de communication déployés par le promoteur et l'OCPM en leur associant le type de stratégie et le moment dans le processus où ces derniers ont été déployés.
Légitimité	Légitimité du promoteur, de l'OCPM, des élus, des décideurs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimité cognitive</li> <li>• Légitimité socio-politique</li> <li>• Statut</li> <li>• Réputation</li> <li>• Légitimité procédurale</li> </ul>	À l'aide des entretiens et de la revue documentaire, nous avons recensé et classé par type de légitimité tous les passages qui faisaient appel à l'une ou l'autre des formes de légitimité identifiées lors de notre revue de littérature.

Pour la formation du jugement, nous avons identifié d'emblée trois éléments qui sont sujets à influencer l'appréciation des mécanismes de consultation, soit le projet, les caractéristiques socio-économiques des parties prenantes et du milieu d'accueil ainsi que l'interprétation – la perception des parties prenantes à l'endroit du promoteur, des élus, des institutions consultatives, du risque inhérent au projet et de la qualité générale du processus. En ce qui concerne ce dernier point, nous avons pour objectif de définir le caractère subjectif de la formation du jugement. Bien que nous nous intéressions aux perceptions des parties prenantes à l'égard des mécanismes de consultation, il nous était nécessaire de comprendre le contexte dans lequel se sont développés les projets à l'étude et les positions des différents acteurs par rapport à ceux-ci. C'est d'ailleurs à cette étape que nous avons catégorisé nos sujets en fonction de la grille de Mitchell *et al.* C'est également à cette étape que nous avons déterminé le type de communication privilégié par le promoteur, en nous appuyant sur les modèles de Grunig *et al.* Cette première étape d'analyse se voulait donc une occasion de nous imprégner des projets à l'étude et d'en faire ressortir leurs dynamiques propres. Notre analyse documentaire s'est poursuivie avec l'identification des

passages qui faisaient appel à l'une ou l'autre des types de légitimité présentés dans notre revue de littérature.

Dans un deuxième temps, à l'aide des verbatim de nos entretiens, nous avons procédé à une analyse du contenu. Nous nous sommes intéressée autant au contenu manifeste des entretiens qu'aux éléments latents. Afin de faciliter l'analyse des verbatim, nous avons eu recours à la même grille que celle mobilisée pour l'analyse documentaire. En première lecture, nous avons catégorisé les passages de nos entretiens, selon les variables présentées dans le tableau 9. En deuxième lecture, nous avons dégagé, dans un document Word, des unités de signification afin de faire ressortir tant le contenu manifeste que latent. En troisième lecture, nous avons identifié les passages convergents ou divergents et interprété les résultats, que nous présentons dans le chapitre 4.

### 3.7. Critères de scientificité

Dans le but d'assurer la crédibilité des résultats de notre recherche, nous avons eu recours aux principes interne et temporel de la triangulation, le tout visant à assurer la scientificité (Dolbec, 1993). *Le principe interne* nous a permis de rendre fiables et crédibles nos résultats. Pour ce faire, nous avons tenu un journal de bord afin de pouvoir développer un recul sur notre objet, de prendre conscience de nos préjugés ainsi que de notre conception du phénomène étudié. *Le principe temporel*, quant à lui, nous a assuré la constance interne et la transférabilité de nos résultats. Tout comme le premier critère, la tenue d'un journal de bord a facilité la constance dans notre démarche scientifique, puisque nous avons annoté et commenté chacun des choix que nous avons faits, et ce, à toutes les étapes de notre processus de recherche.

En définitive, l'approche épistémologique constructiviste et le recours à l'étude de cas multiple comme stratégie de recherche s'inscrivent harmonieusement avec le

caractère exploratoire de notre démarche de recherche. En ayant recours à l'analyse documentaire et aux entretiens (sources primaires et secondaires), nous avons été en mesure d'appréhender le phénomène dans sa complexité. De plus, la mixité des outils de collecte de données nous a permis d'assurer une certaine validité à nos résultats, notamment par la triangulation entre les résultats obtenus de nos sources primaires et secondaires. Dans le prochain chapitre, nous nous attarderons à présenter les résultats de notre travail de terrain et d'analyse.

## CHAPITRE IV

### RÉSULTATS

Dans le chapitre qui suit, nous ferons la présentation des résultats de notre analyse. Nous aborderons, en premier lieu, la mise en contexte de chacun des cas. Nous poursuivrons par la présentation des résultats de notre analyse, selon les quatre variables identifiées lors de notre revue de littérature, avant de terminer avec les variables qui sont ressorties au terme de notre terrain.

#### 4.1. Présentation des cas

Dans la prochaine section, nous présenterons les cas à l'étude en contextualisant, et ce, chronologiquement, les projets du collège Notre-Dame et du Quadrilatère Saint-Laurent. Cet exercice permettra de jeter les bases de notre analyse en faisant ressortir les principaux événements communicationnels ainsi que les dynamiques relationnelles entre les différents acteurs.

##### 4.1.1. Projet de développement du campus du collège Notre-Dame

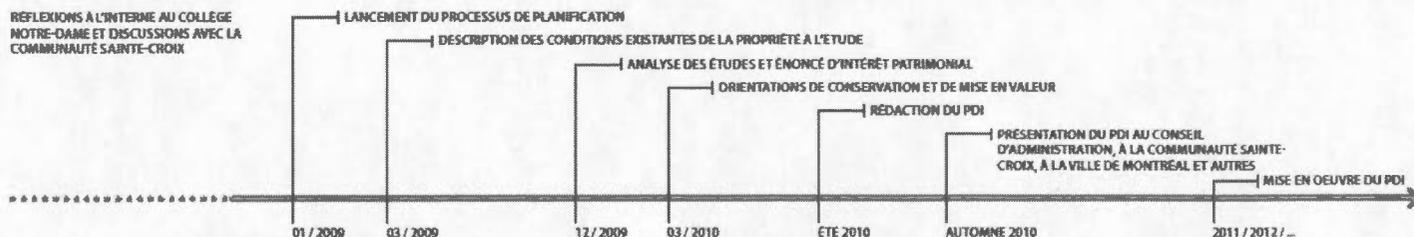
Le collège Notre-Dame est situé dans l'arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, à Montréal. La Congrégation de Sainte-Croix a assumé la direction de l'établissement scolaire de 1869 à 2004. Aujourd'hui, l'administration de l'établissement scolaire est assurée par un organisme à but non lucratif (OBNL), lequel demeure soucieux de conserver la tradition de ses fondateurs, soit de : « former l'esprit, le cœur et le corps » (collège Notre-Dame, 2015). Ainsi, les activités sportives et artistiques occupent une place prépondérante dans l'éducation offerte aux élèves, d'où l'intérêt marqué de l'institution de renouveler ses installations sportives et culturelles afin de demeurer compétitive eut égard aux autres collèges privés.

Précisons qu'étant situé sur le mont Royal, le collège Notre-Dame doit composer avec une contrainte liée au fait qu'il fasse partie de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal. « Le 9 mars 2005, le gouvernement du Québec a adopté le décret de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal. Ce geste sans précédent donne une protection nationale à un site naturel chargé d'histoire. » (Ville de Montréal, 2015a) Ceci contraint tous les propriétaires qui souhaitent construire ou démolir un immeuble ou encore apporter des modifications à l'extérieur d'un bâtiment à recevoir l'autorisation du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine. Pour donner suite à son homologue provincial, le conseil municipal de la Ville de Montréal adopte, en janvier 2008, le *Plan de protection et de mise en valeur du Mont-Royal*. En vertu de ce dernier, les principales institutions incluses dans le territoire visé doivent prendre certains engagements quant à la protection et la revitalisation du patrimoine. C'est ainsi que le collège Notre-Dame s'engage à:

- Protéger la cour avant qui longe le chemin Queen-Mary ;
- Protéger le jardin en contrebas (ancien arboretum);
- Conserver et mettre en valeur les bâtiments significatifs et d'intérêt. (Direction des grands parcs et de la nature en ville, 2008)

C'est dans ce contexte qu'en 2009, l'administration du collège Notre-Dame entame son processus de planification stratégique en vue de la rédaction de son *Plan directeur immobilier et de développement* (PDI) qui permettra de statuer sur le projet d'agrandissement du campus, lequel vise à combler ses besoins en matière de plateaux sportifs et d'espaces de détente. À cet effet, la figure 4 présente le processus de planification mis en place afin de développer le *Plan directeur immobilier et de développement* du collège Notre-Dame.

Figure 4 : Processus de planification du Plan directeur immobilier et de développement du collège Notre-Dame



(ACDF\*, 2012, p.10)

Dès le départ, le promoteur entreprend sa démarche de planification en étroite collaboration avec les différentes parties prenantes touchées par son projet, dont la communauté de Sainte-Croix, comme le précise l'extrait suivant :

D'entrée de jeu, il est important de préciser que la communauté des religieux de Sainte-Croix est toujours propriétaire du terrain et de l'ensemble des bâtiments qui s'y trouvent. Aussi, dans une réflexion entreprise ces dernières années sur l'ensemble de ses œuvres, la communauté a clairement indiqué aux autorités du collège Notre-Dame sa volonté de maintenir l'œuvre d'éducation fondée en 1869 et de trouver les moyens de soutenir son développement pour assurer sa pérennité.

La communauté a donc donné son aval au projet de développement et se dit heureuse de voir l'équipe de direction en place poser les gestes nécessaires à la poursuite de la mission éducative du collège Notre-Dame. (ACDF\* Architecture, 2012, p. 10)

En mars 2009, la direction du collège rencontre les représentants de l'arrondissement Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce afin de clarifier la marche à suivre pour mener à bien son processus de planification. On lui conseille de l'amorcer en établissant un portrait de sa situation actuelle en ce qui concerne les aspects du patrimoine, du paysagement, de la flore, de la circulation et du potentiel archéologique, ce qui permettra la rédaction de *l'Énoncé d'intérêt patrimonial* (Intervenant Ea-04).

Une fois les rapports obtenus à l'automne 2009, le collège organise une visite des lieux avec des représentants de la communauté religieuse de Sainte-Croix, de

l'administration du collège ainsi que des professionnels et des consultants en vue d'une série de rencontres qui mènera à la rédaction et au dépôt de l'*Énoncé d'intérêt patrimonial*, en mars 2010. Ce dernier sert de base pour la rédaction du *Plan directeur immobilier et de développement*, soumis au conseil d'administration (CA) de l'institution à l'automne 2010.

Une fois le plan directeur approuvé, la direction du collège entame une nouvelle étape dans la planification du projet, en 2011, alors qu'elle va à la rencontre de parties prenantes qu'elle a présélectionnées, officialisant ainsi le projet. Pour ce faire, la direction du collège organise des rencontres d'information avec les amis de la montagne<sup>61</sup> et le comité de parents du collège.

La documentation détaillée du projet est finalement soumise pour étude au comité consultatif d'urbanisme de l'arrondissement (CCU), au Conseil du Patrimoine de Montréal (CPM) et au comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme (CAU) au printemps 2012. Une rencontre d'information est d'ailleurs organisée par les représentants de l'arrondissement afin de permettre au promoteur de présenter son projet. Au terme de leur analyse, le CCU et le CPM conjointement avec le CAU remettent des avis favorables quant au projet. Notons tout de même que le CPM et le CAU demandent de l'information supplémentaire à propos de la valeur patrimoniale des deux bâtiments que le promoteur envisage de démolir. Les consultants du promoteur enverront la documentation quelques semaines plus tard. Dès le lendemain, le CPM et le CAU soulignent que la méthode d'évaluation tend à minimiser l'importance de l'architecture vernaculaire et recommandent une

---

<sup>61</sup> Les amis de la montagne est un « [organisme] de bienfaisance enregistré fondé en 1986. Les amis de la montagne rassemblent des individus, des associations, des chefs de file de la communauté et des dirigeants de fondations à caractère philanthropique. Tous partagent une même passion : protéger et mettre en valeur le mont Royal. » (Les amis de la montagne, 2014). Notons que c'est en collaboration avec l'organisme des amis de la montagne que le promoteur organise, le 16 mars 2011, une rencontre d'information qui présente les grandes lignes du projet où seront présents 14 représentants de différents milieux.

modification à l'*Énoncé d'intérêt patrimonial*. Une rencontre est donc organisée avec les consultants et les représentants de la Ville afin d'accéder à la demande des deux comités d'experts concernant la démolition des bâtiments visés. Au terme de la rencontre, ils réitèrent le caractère non patrimonial et jugent acceptable la demande du promoteur visant leur démolition.

C'est dans ce contexte que les élus municipaux procèdent, le 17 décembre 2012, à l'adoption du projet de *Règlement autorisant la démolition, la construction, la transformation et l'occupation des bâtiments pour le collège Notre-Dame située au 3791 chemin Queen-Mary* (règlement P-12-059) ainsi que du projet de *Règlement modifiant le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal* (règlement P-04-047-133). Il faudra attendre au retour des fêtes, soit en janvier 2013, pour que le conseil exécutif de la Ville de Montréal mandate l'OCPM afin qu'elle tienne une consultation publique sur le projet.

L'OCPM organise deux rencontres préparatoires distinctes avec les représentants de l'arrondissement et le promoteur ainsi qu'une visite des lieux, laquelle a lieu le 17 janvier 2013, soit quelques jours avant le début de l'assemblée publique de consultation. C'est le 23 janvier 2013 que se tient la seule et unique séance d'information portant sur le projet<sup>62</sup>. La séance dédiée à l'audience des mémoires, quant à elle, a lieu le 19 février 2013. Trois mémoires y sont déposés, dont un seul – celui des amis de la montagne – qui fera l'objet d'une présentation orale. Le groupe profite de la tribune pour féliciter le promoteur sur l'excellence de sa démarche de planification et l'ouverture dont il a fait preuve en amont de la consultation de l'OCPM. Les deux autres mémoires ont été rédigés par une résidente du quartier qui

---

<sup>62</sup> Notons que les commissaires prévoient généralement un minimum de deux séances d'information afin de permettre à tous les groupes et citoyens présents de venir poser leur(s) question(s). Or, lors de la première séance d'information touchant le projet du collège Notre-Dame, seulement trois interventions ont été faites par les citoyens présents. Devant cette faible participation, la seconde séance a été annulée.

souligne son opposition quant à un aspect technique du projet, soit l'installation d'une surface synthétique pour le terrain de soccer, et par le comité de parents du collège Notre-Dame, qui offre son appui sans condition au projet.

Devant cet apparent consensus, les commissaires déposent, le 30 avril 2013, un rapport favorable à l'endroit du projet, lequel inclut par ailleurs quelques recommandations mineures qui visent à pousser un peu plus loin certaines mesures environnementales déjà planifiées<sup>63</sup> par le collège. Le projet reçoit finalement l'aval du conseil de Ville en décembre 2013.

#### 4.1.2. Projet du Quadrilatère Saint-Laurent

Le 1<sup>er</sup> mai 2006, la Ville de Montréal mandate la Société de développement Angus (SDA) afin qu'elle formule une stratégie de revitalisation pour le boulevard Saint-Laurent, à l'angle est de la rue Saint-Catherine, en cohérence avec la vision du Quartier des spectacles. Le tout donne naissance au projet du 2-22, un édifice à vocation culturelle qui loge, notamment, la radio communautaire CIBL 101,5 et le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec.

C'est en réalisant le concept du 2-22, en septembre 2006, que le promoteur envisage la possibilité d'étendre la revitalisation au côté ouest du boulevard Saint-Laurent qui est compris entre le boulevard René-Lévesque et la rue Sainte-Catherine. Il s'agit en

---

<sup>63</sup> Dans le rapport des commissaires, nous remarquons que certaines recommandations, bien qu'elles aillent dans le sens de la planification du promoteur, ont pour objectif de pousser plus loin l'effort de minimisation des impacts environnementaux. Ainsi, ils recommandent « [...] au Collège de faire un effort supplémentaire pour diminuer le nombre de places prévu dans le stationnement adjacent à la maison Saint-Joseph en misant sur un plan de transport durable. » (OCPM, 2013a, p. 28). Le rapport se termine d'ailleurs sur l'idée suivante :

Enfin, la commission souhaite vivement que le Collège trouve les ressources nécessaires à la réalisation complète et diligente de son PDI. Il serait notamment souhaitable que les plantations d'arbres et d'arbustes se fassent le plus tôt possible, afin que se réalise l'objectif de remplacer la biomasse sacrifiée dans le délai annoncé de dix ans. La science et la technologie ont peu d'emprise sur la vitesse de croissance de la végétation. (OCPM, 2013a, pp. 29–30)

effet d'une période effervescente dans le secteur, alors qu'une importante réorganisation s'opère dans le cadre de la mise en œuvre du Quartier des spectacles. Plusieurs projets font l'objet de réflexions à l'époque, qu'il s'agisse de la Maison symphonique, de la Place des festivals ou de la Maison du Festival de jazz (Édifice Blumenthal). C'est dans ce contexte que la SDA envisage la construction d'un immeuble commercial ayant les caractéristiques suivantes :

Le Quadrilatère Saint-Laurent sera érigé sur les lots situés entre le Monument-National et la rue Sainte-Catherine à l'ouest du boulevard Saint-Laurent et à l'est de la rue Clark. Le projet est d'implanter, sur ce terrain de 4 100 mètres carrés, un ensemble commercial qui consacrera près de 28 000 mètres carrés à des bureaux et quelques 4 000 mètres carrés à des commerces. L'ensemble disposera en sous-sol de 231 places de stationnement automobile et de 200 places de stationnement vélo.

L'édifice sera composé d'un volume de trois étages, implanté à la limite de la propriété, surmonté par un second volume implanté en retrait du premier. Dans sa partie la plus élevée, il ne dépassera pas les 48 mètres. Le projet commandera la démolition des immeubles existants, dont certaines façades d'intérêt patrimonial, seront cependant retirées pour être plus tard intégrées au nouvel édifice.

En matière de développement durable, l'intention de la SDA est de se conformer aux critères LEED.(OCPM, 2015a)

Dès le départ, le promoteur approche les commerçants, les associations économiques et la table de concertation du secteur afin d'identifier les besoins et de saisir l'essence du quartier. La vision franchit une autre étape, en 2008, alors qu'Hydro-Québec et la SDA tiennent des discussions quant à la possibilité pour la société d'État de déménager ses bureaux de la Place Dupuis plus près de son siège social, situé au 75 boulevard René-Lévesque Ouest, et donc à proximité du développement envisagé. Incidemment, les lots situés sur le boulevard Saint-Laurent entre le Monument-National et la rue Sainte-Catherine – ce qui deviendra le Quadrilatère Saint-Laurent – font l'objet d'une réflexion intensive. Hydro-Québec est même prête à payer plus cher ses locaux afin de participer à un effort de revitalisation locale (Intervenant Eb-

04). Une entente de principe est donc signée entre les deux parties<sup>64</sup>. La SDA entreprend alors des discussions intensives avec les propriétaires des dix lots visés afin de se porter acquéreur ainsi qu'avec leurs locataires, dans le but de faciliter leur relocalisation<sup>65</sup>, le cas échéant.

Entre-temps, la SDA fait faire les études d'impact nécessaires (impact éolien, impact sur les déplacements et étude patrimoniale, notamment). En mars 2009, elle soumet aux représentants de l'arrondissement Ville-Marie une version préliminaire de son projet ainsi qu'une demande autorisant la construction d'un édifice commercial dépassant la hauteur prévue au Plan particulier d'urbanisme (PPU). Le projet est ensuite soumis aux différents comités consultatifs de la ville, soit le CCU, le CPM et le CAU, en date du 30 mars 2009. Quelques jours plus tard, les trois comités consultatifs émettent respectivement leur avis. Pour sa part, le CCU recommande de donner suite à la demande du promoteur en limitant la hauteur permise, en restaurant *in situ* des façades patrimoniales existantes et en évitant la construction du passage piétonnier, telle que proposée par le promoteur<sup>66</sup>. De leur côté, le CPM et le CAU sont passablement moins enthousiasmés par le projet. Ils demandent une révision majeure de celui-ci. Le CAU ira même jusqu'à écrire que : « Le projet dans sa taille et sa conception actuelles n'est pas acceptable. » (Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme, 2009) En effet, plusieurs réserves demeurent quant à sa volumétrie, son aspect architectural ainsi que la conservation et la mise en valeur du patrimoine. Bien que les deux entités reconnaissent la nécessité de revitaliser le secteur, elles recommandent qu'ait lieu une réflexion plus approfondie.

---

<sup>64</sup> Dans l'entente, il est prévu qu'Hydro-Québec loue 300 000 pieds carrés d'espaces de bureaux. De son côté, le promoteur s'engage à faciliter la location à des entreprises d'économie sociale au rez-de-chaussée de l'édifice (Intervenant Eb-04).

<sup>65</sup> La SDA participera ainsi à l'effort de relocalisation du Montréal Pool Room, de la coopérative les Katacombes, ainsi que de celle des chambreurs situés dans une maison de chambre.

<sup>66</sup> Les membres du CCU considèrent que « [le] passage proposé serait venteux et [qu'en] dehors des heures de bureau il pourrait présenter un problèmes de sécurité. » (CCU Ville-Marie, 2009, p. 4)

Au cours de la même période, le promoteur publicise son projet en envoyant à quelque 130 000 foyers du secteur un document de 8 pages expliquant les enjeux ainsi que les caractéristiques techniques de l'édifice envisagé. Le document sert également d'invitation aux citoyens pour l'assemblée publique organisée par le promoteur à la mi-avril. Un communiqué de presse est diffusé le jour même de l'assemblée afin de rappeler la tenue de l'événement. L'exercice d'information initié par le promoteur attire près de 400 citoyens. Il ressort de la rencontre un certain consensus quant à la nécessité de revitaliser le secteur, mais l'option à privilégier ou la voie à suivre fait l'objet de dissensions.

Malgré une réaction partagée des comités consultatifs, le conseil municipal et l'arrondissement émettent un avis décisionnel favorable le 20 avril 2009 et mandatent l'OCPM afin qu'il évalue le projet de règlement modifiant le plan d'urbanisme de la Ville de Montréal ainsi que le règlement d'urbanisme de l'arrondissement. De plus, une modification devra être apportée au PPU du Quartier des spectacles – Secteur Place des Arts afin d'ajouter un paragraphe stipulant que la Ville peut mettre en place un programme d'acquisition d'immeubles (Saindon, 2009, p. 2). Une dizaine de jours plus tard, le conseil municipal autorise la démolition des immeubles se trouvant sur la façade ouest du boulevard Saint-Laurent.

Le projet officialisé, un mouvement d'appui se manifeste alors qu'un article publié dans *Le Devoir* souligne que le milieu culturel applaudit les projets de la SDA (2-22 et Quadrilatère Saint-Laurent). De l'autre côté, l'opposition s'organise. La *Coalition Sauvons la Main*, composée essentiellement d'artistes du Café Cléopâtre, voit le jour et commence à s'organiser afin de préparer quelques actions d'éclat en vue de faire connaître son opposition au projet.

Les jours précédant la première partie de la consultation publique organisée par l'OCPM sont mouvementés. En effet, le projet de la SDA fait l'objet d'une couverture médiatique plus intensive ; un article daté du 16 mai 2009 porte sur deux

propriétaires réfractaires à céder leur propriété. La veille de la première séance d'information, un groupe de travail<sup>67</sup> se rencontre afin de rédiger l'énoncé patrimonial de l'îlot Saint-Laurent.

C'est donc dans ce contexte que les séances d'information se tiennent les 20, 21<sup>68</sup> et 26 mai 2009. Fait peu conventionnel, le promoteur déposera une version révisée de son projet préliminaire au lendemain de la seconde journée d'information. Cette nouvelle version vise à respecter les recommandations des comités consultatifs concernant la hauteur du bâtiment.

Le 27 mai 2009, la *Coalition Sauvons la Main* organise une marche funèbre afin de contester la démolition des bâtiments existants. Une pétition est également déposée par les artistes du Café Cléopâtre et leurs sympathisants en vue de la deuxième partie de la consultation publique.

Devant la demande de participation, trois séances sont nécessaires pour la seconde partie de la consultation sur l'audition des opinions, séances qui se sont tenues les 9 et 11 juin 2009, soit une en après-midi et une seconde en soirée pour cette dernière journée. Le projet attire plusieurs intervenants de divers milieux, aux intérêts multiples. Une forte majorité des interventions critiquent l'un ou l'autre des aspects du projet, qu'il s'agisse de l'aspect architectural, de la conservation du patrimoine culturel, de l'expropriation des artistes marginaux ou de la gentrification du quartier.

---

<sup>67</sup> Le groupe de travail est composé d'un représentant du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine, de la direction de l'aménagement des services aux entreprises de l'arrondissement Ville-Marie, et du Bureau du patrimoine, de la toponymie et de l'expertise de la Ville de Montréal.

<sup>68</sup> Il est à noter que la seconde séance portait conjointement sur le projet du 2-22 et sur celui du Quadrilatère Saint-Laurent.

Événement peu commun, au lendemain de la dernière séance de consultation, le promoteur, entouré par une douzaine d'organismes<sup>69</sup> en faveur du projet, invite les médias à une conférence de presse afin de faire un bilan de l'exercice consultatif, sentant la réalisation de sa vision menacée.

La période post-consultation est particulièrement mouvementée alors que les opposants continuent à occuper l'espace public et médiatique. Un professeur en architecture de l'Université de Montréal rédige une lettre ouverte (15 juin 2009) qui critique la malléabilité des plans d'urbanisme en général<sup>70</sup> et rappelle l'importance culturelle de la Main, qui représente « l'autre Montréal ». Entretemps, le promoteur envoie aux commissaires un document rectifiant et précisant certains propos jugés erronés tenus par les participants lors de la consultation. Vers la fin juin, une vidéo invitant les Montréalais à s'opposer aux projets sur la Main est mise en ligne. Le Café Cléopâtre démarre un blogue<sup>71</sup> où il publie quelques billets entre le 6 et le 11 août 2009.

Le rapport de l'OCPM est finalement déposé au début du mois d'août. Bien que les commissaires reconnaissent l'importance de revitaliser le secteur, ils critiquent la présentation précipitée du projet, dans un contexte où celui-ci n'était pas tout à fait mûri<sup>72</sup>. De plus, les commissaires notent les craintes manifestées par certains citoyens à propos de l'aspect architectural et de l'activité privilégiée par le promoteur. Ils recommandent que ces aspects soient mieux définis avant que les décideurs ne

---

<sup>69</sup> Sont présents le Monument-National, Culture Montréal, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, l'équipe Spectra, le Théâtre du Nouveau-Monde (TNM), Tourisme Montréal et le Collectif des entreprises d'insertion du Québec.

<sup>70</sup> Il nous apparaît important de souligner que depuis 2002, les plans d'urbanisme de la Ville de Montréal doivent obligatoirement faire l'objet d'une consultation par l'OCPM.

<sup>71</sup> Il est possible de consulter le blogue en question à l'adresse suivante : <http://www.savethemain.com/> (page consultée le 9 septembre 2015).

<sup>72</sup> Rappelons que le promoteur a soumis une version modifiée de son projet entre la deuxième et troisième séance d'information.

donnent leur aval. Malgré les réserves des commissaires, le conseil exécutif approuve le projet du Quadrilatère Saint-Laurent, le 1<sup>er</sup> septembre 2009.

La réaction des groupes et des citoyens est mitigée à la suite de cette adoption. Certains groupes et individus issus du milieu culturel trouvent hâtive la décision du conseil exécutif. D'autres lancent un cri d'alarme quant aux risques de gentrification, notamment pour l'avenir des maisons de chambre qui représentent fréquemment l'ultime solution avant la rue ou la première étape de la réinsertion sociale<sup>73</sup>.

Début 2010, le promoteur apporte d'importantes modifications à son projet alors que la superficie des espaces de bureaux prévus pour Hydro-Québec passe de 300 000 à 100 000 pieds carrés. Bien que le projet retourne à la table à dessin, les discussions avec les locataires des bâtiments vont bon train, sauf avec le propriétaire du Café Cléopâtre, qui s'oppose toujours au projet. Il refuse d'être déplacé. Ce faisant, il est menacé d'expropriation par la Ville de Montréal. Il portera d'ailleurs son dossier à la Cour supérieure au début du mois de février 2010.

À l'automne 2010, le promoteur commence à s'impatienter de la lenteur des procédures administratives qu'il qualifie de chaotiques. La Ville répond dans les médias que le promoteur connaissait les risques et les difficultés associés à son projet.

Au début de 2011, à la demande du promoteur, la Ville renonce à exproprier le propriétaire du Café Cléopâtre. Le promoteur doit donc réviser son projet et le soumettre à une nouvelle consultation publique. Cette vision sera finalement

---

<sup>73</sup>Selon un rapport de la Commission permanente sur le développement social et la diversité montréalaise (Thériault, 2012, p. 5):

Une maison de chambres est un immeuble résidentiel, de quatre unités ou plus, incluant des services sanitaires de base, dont un ou plusieurs sont situés à l'extérieur des chambres, a décrit Mme Suzanne LaFerrière, de la Direction de l'habitation. Mme Ménard-Dunn du RAPSIM l'a définie de cette façon : « Il s'agit avant tout d'un immeuble, privé ou à vocation sociale, où les gens partagent certaines installations ».

officiellement lancée en décembre 2013 sous une nouvelle appellation : le Carré Saint-Laurent.

#### 4.2. Résultats d'une analyse comparative

Dans les pages qui suivent, nous présentons les résultats de notre étude de cas comparés. Ils ont été regroupés en fonction de nos quatre sous-questions de recherche, soit :

- Les éléments qui influencent la formation du jugement des parties prenantes à l'égard des mécanismes de consultation;
- Le degré d'engagement des parties prenantes souhaité par le promoteur et le degré de participation voulu par les parties prenantes;
- Le modèle communicationnel et les stratégies mises en place par le promoteur et l'OCPM
- Les types de légitimité accordés au processus en général et aux différents intervenants (promoteur, OCPM et commissaires ainsi que les élus)

Bien que nous présentions les résultats de façon distincte, notre analyse confirme que ces éléments sont interreliés. Comme notre étude est de nature exploratoire, nous sommes par ailleurs demeurée ouverte à l'émergence d'autres variables d'influence, lesquelles nous présenterons au point 4.2.5.

#### 4.2.1. Éléments influençant le point de vue des parties prenantes quant aux mécanismes de consultation publique

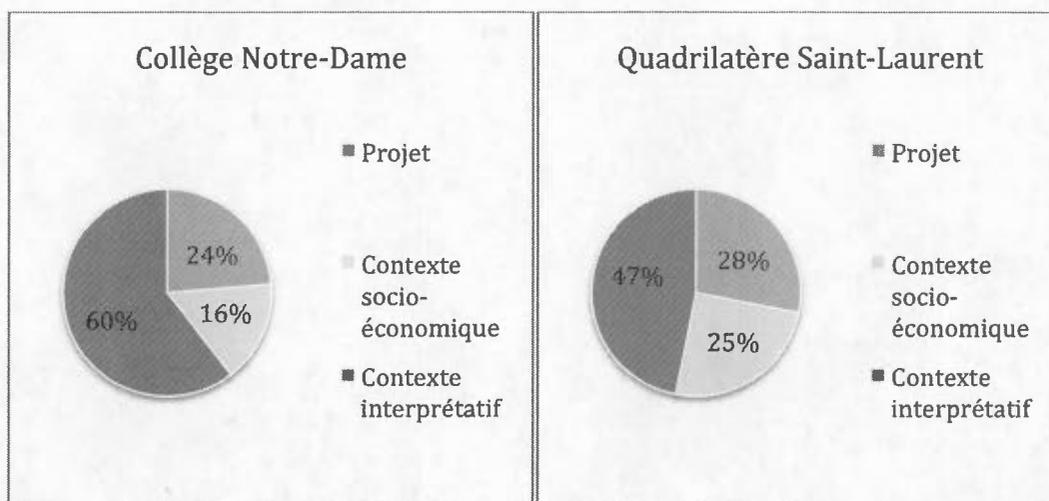
Pour répondre à notre première sous-question de recherche, nous avons repris trois éléments de notre grille d'analyse, desquels nous avons dégagé au fil de notre codage des sous-éléments que nous présentons ci-après.

D'abord, le *Projet* est évalué autant en regard de ses caractéristiques techniques (légitimité technique), du calcul des coûts et des bénéfices (niveau de risque), de sa raison d'être (légitimité substantive) ainsi que de la qualité de l'information présentée<sup>74</sup>. Il faut également tenir compte du *Contexte socio-économique* dans lequel s'inscrit le projet. Il s'avère donc incontournable de connaître et de comprendre les caractéristiques du milieu d'accueil ainsi que celles des individus, et ce, par l'entremise de leurs valeurs, de leur culture, de leurs traditions et de leur historique. Finalement, la troisième catégorie concerne le *Contexte interprétatif*, soit tous les arguments rationnels et émotifs qui sont à la base du jugement à l'endroit du promoteur, des élus, de l'OCPM et de ses commissaires ainsi qu'en regard du processus en général. La figure 5 présente donc la proportion des occurrences pour chacune des catégories ci-haut déterminée. Ces résultats ont été obtenus à la suite de notre analyse documentaire et de l'analyse de nos entretiens de recherche, comme en témoignent les différents extraits présentés un peu plus loin.

---

<sup>74</sup> Bien que la qualité informationnelle soit généralement un aspect communicationnel, nous avons plutôt choisi de l'inclure dans les éléments relatifs au projet. Pour cette première question nous nous attardons à trois éléments, soit le *contexte*, le *projet* et l'*interprétation*. Ce faisant, comme nous n'évaluons pas la variable communication et que nous trouvons néanmoins ce propos intéressant à relever, nous avons choisi de l'intégrer comme un élément relatif au projet.

Figure 5: Proportion des éléments d'influence par catégorie



De prime abord, nous constatons que le *contexte interprétatif* occupe une place prépondérante dans les deux projets étudiés quant à la manière dont les parties prenantes évaluent la qualité du processus de consultation<sup>75</sup>. Le discours des parties prenantes dans les deux cas étudiés fait appel de façon importante aux arguments perceptuels<sup>76</sup>. Ceci est d'autant plus intéressant lorsque nous comparons les champs lexicaux mobilisés<sup>77</sup>, présentés dans le tableau 11.

<sup>75</sup> Ce résultat revêt un caractère particulièrement intéressant pour notre recherche, puisque notre objectif principal est justement d'identifier la perception qu'ont les parties prenantes des mécanismes de consultation. Ceci vient confirmer la pertinence de notre recherche.

<sup>76</sup> D'ailleurs, l'analyse des types de légitimité présentée au point 4.5.4 permet de faire ressortir certains éléments sur lesquels se fonde l'appréciation des mécanismes de consultation publique par les parties prenantes.

<sup>77</sup> Devant l'importance des résultats relatifs au contexte interprétatif, nous avons décidé de faire une analyse du champ lexical employé dans les extraits qui avaient été codifiés en fonction des éléments préétablis (qualité du processus général, perception du promoteur, des élus et des institutions de consultation). Ainsi, pour chacun des extraits propres aux différents éléments analysés, nous les avons regroupés par thématique et identifiés s'il s'agissait d'une perception positive ou négative, d'où les résultats présentés dans le tableau 11.

Tableau 11 : Contexte interprétatif – comparaison des thématiques lexicales<sup>78</sup>

	Collège Notre-Dame	Quadrilatère Saint-Laurent
Qualité du processus général	Qualité (+) Exhaustivité (+) Écoute et collaboration (+) Responsable (+)	Qualité (-) Conflit d'intérêt (-) Écoute et collaboration (-) Rigueur (-)
Perception du promoteur	Exemplaire (+) Rigueur (+) Relation de confiance et engagement (+) Ouverture (+)	Empressement (-) Attitude du promoteur : Ouverture (-) Ouverture (+) Impulsif et colérique (-) Réputation (+)
Perception des élus	Leadership (+) Leadership (-) Connaissance terrain limitée (-) Écoute et ouverture (-)	Leadership (-) Écoute et ouverture (-)
Perception des institutions de consultation	Flexibilité (-) Légitime (+) Légitimité (-) Rigueur (+) Rigueur (-)	Flexibilité (-) Écoute (+) Légitimité (+)

Déjà on remarque une distinction importante entre les deux projets à l'étude alors que dans le cas du projet du collège Notre-Dame, une majorité des termes font référence à un jugement positif tandis que celui du Quadrilatère Saint-Laurent est plus typique, présentant une mixité interprétative entre des éléments positifs et négatifs, voire contradictoires. Dans ce dernier cas, les parties prenantes applaudissent la collaboration initiée en amont ou critiquent le manque de collaboration et d'ouverture du promoteur. Toujours pour le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, on remarque un fait intéressant, soit que les parties prenantes impliquées en amont du processus tendent à montrer une appréciation plus positive des actions du promoteur alors qu'on observe le contraire chez ceux n'ayant pas été impliqués en amont. Dans les deux projets, le rôle et le travail des élus reçoivent un jugement plutôt négatif, ces derniers étant jugés comme absents du processus consultatif ou manquant de leadership.

<sup>78</sup> Les signes positifs et négatifs à la fin des valeurs lexicales font appel au sens du jugement, soit une bonne perception (+) et une mauvaise perception (-).

Finalement, il est particulièrement intéressant d'observer la perception qu'ont les parties prenantes des institutions consultatives. Bien que l'analyse de nos entretiens et de notre corpus documentaire démontre une appréciation généralement positive du travail de l'OCPM et des commissaires – reconnaissant la rigueur de la démarche et son caractère essentiel à une bonne santé démocratique –, les intervenants demeurent critiques sur la forme et sur le contenu des consultations menées par l'organisme. Elles sont ainsi qualifiées de lourdes et de peu flexibles.

La figure 5 fait également ressortir que les caractéristiques liées au *Projet* et au *Contexte socio-économique* contribuent, essentiellement dans une même proportion<sup>79</sup>, à l'appréciation du projet dans son ensemble et de son processus consultatif, tel qu'en font foi les extraits suivants :

Tu vois dans le cas du projet du collège, ce n'est pas un projet qui répond aux besoins de la population. C'est un projet qui répond à un besoin à l'intérieur des murs du campus. [...] Et au collège, il y a une préoccupation de préservation d'un héritage. C'est un *building* qui a un historique qui a un, un gabarit architectural d'héritage. » (Intervenant Ea-05)

Mais, en fait, c'est ça. C'est que ce n'était pas un projet [le Quadrilatère Saint-Laurent] qui était intéressant sur le plan urbain! Sur le plan du design urbain, sur le plan de l'implantation, etc., indépendamment du patrimoine. (Intervenant Eab-03)

Dans le premier extrait, l'intervenant interprète la légitimité du projet du collège Notre-Dame autant en regard de sa raison d'être (légitimité substantive) qu'en regard du contexte socio-économique dans lequel il s'intègre. Étant donné que le projet fait partie de l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal, l'enjeu de la préservation du patrimoine devient un élément central au débat. Dans le second extrait tiré d'un entretien effectué dans le cadre du projet du Quadrilatère Saint-Laurent, l'intervenant considère que les caractéristiques techniques relatives à son

---

<sup>79</sup> Rappelons que pour le collège Notre-Dame, les références au « projet » revenaient dans une proportion 24% contre 16% pour le contexte socio-économique, alors que pour le Quadrilatère Saint-Laurent, il s'agit respectivement de 28% et 25%.

design architectural entrent en conflit avec le caractère patrimonial du secteur et la continuité du cadre bâti.

Pour les deux études de cas, les éléments associés à la catégorie *Projet* démontrent que malgré la prédominance d'un argumentaire et d'une communication informationnelle sur les aspects techniques (légitimité technique) et les avantages économiques (calcul coûts-bénéfices) dans le discours de chacun des promoteurs, ceux-ci trouvent peu de résonance dans celui des parties prenantes. C'est plutôt la qualité de l'information qui joue un rôle dans la formation du jugement de celles-ci. Dans les deux premiers extraits, présentés ci-bas, liés au projet du Quadrilatère Saint-Laurent, on observe que les parties prenantes jugent négativement la qualité et l'authenticité de l'information transmise par le promoteur. À l'opposé, on remarque que le collège Notre-Dame jouit d'une perception positive quant à sa démarche d'information, tel qu'en fait foi le dernier des trois extraits.

Il n'y avait pas beaucoup d'aspects et surtout, t'sais, les processus, les études de base...T'sais, ils [le promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent] ont banalisé tout. Les études n'étaient pas faite sérieusement... (Intervenant Eab-03)

L'auditoire a été particulièrement intelligent. Donc, les réponses faciles ne passaient pas. Ils voulaient un contenu et parfois, le promoteur [du Quadrilatère Saint-Laurent] n'était pas en mesure de répondre tout simplement parce que le projet n'était pas suffisamment avancé pour parler de ceci. (Intervenant Eb-05)

Et puis, ils [le promoteur du collège Notre-Dame] ont investi de l'argent et ils ont bien fait leurs devoirs. Ils ont fait tout ce qu'on leur a...ce que les experts qu'ils ont...les experts qu'ils ont consultés leurs ont dit de faire. [...] Les plans! Les plans...Tout était...le, la, la liste était exhaustive. (Intervenant Ea-06)

Il ressort aussi de notre analyse que le recours aux caractéristiques du milieu d'accueil (*contexte socio-économique*) pour juger de la légitimité substantive d'un projet est mobilisé dans l'argumentaire des parties prenantes. Il est à noter que les deux cas se distinguent par la valeur patrimoniale du milieu envisagé. Le collège Notre-Dame se trouve en effet dans l'arrondissement historique et naturel du Mont-Royal, alors que le boulevard Saint-Laurent est imprégné dans l'imaginaire collectif,

autant pour son association au *Red Light* montréalais que pour ses liens avec les milieux littéraire et cinématographique<sup>80</sup>. Bien que les deux promoteurs aient fait autant appel au caractère historique du milieu pour justifier les choix architecturaux qu'aux caractéristiques techniques de leur projet, la réception ne s'avère pas la même. Dans le cas du collège Notre-Dame, le projet prévoit la construction d'installations sportives afin de répondre au besoin de la clientèle. Le promoteur ne prévoit pas de construction en hauteur ou de démolition importante de bâtiments patrimoniaux<sup>81</sup>, comme c'est le cas pour le Quadrilatère Saint-Laurent. Ainsi, le niveau de risque perçu en ce qui concerne les impacts patrimoniaux diffère. L'extrait suivant est particulièrement parlant à cet égard:

---

<sup>80</sup> Le recours à l'œuvre de Michel Tremblay pour souligner le caractère particulier du boulevard Saint-Laurent revient fréquemment dans l'argumentaire des opposants au projet, tel que l'illustrent les deux extraits suivants :

Ce secteur de la rue Saint-Laurent fait partie de l'univers romanesque de Michel Tremblay, un [sic] oeuvre qui a choqué au départ mais qui est aujourd'hui reconnue internationalement. (Lachapelle, 2009, p. 5)

Cette section du boulevard Saint-Laurent qui rencontre la rue Sainte-Catherine est un lieu encore fortement fréquenté et mythique. Témoinnant du bouillonnement social et culturel montréalais, elle tient depuis longtemps une place prépondérante dans les traditions orales, les oeuvres écrites (Sainte-Carmen de la Main de Michel Tremblay, Quartier Saint-Louis de Robert Larocque), la chanson (Leonard Cohen) et le cinéma. (Conseil du patrimoine de Montréal, 2009, pp. 4-5)

<sup>81</sup> Une précision s'impose. Le projet d'agrandissement du collège Notre-Dame prévoit la démolition de deux bâtiments, mais ceux-ci n'ont pas de valeur patrimoniale particulière, selon l'étude d'architecture réalisée par une firme de consultants embauchée par le promoteur, tel qu'en fait foi l'extrait suivant :

En conclusion, nous sommes d'avis que le château Renaud revêt un intérêt patrimonial faible et dévalorise l'environnement institutionnel.

Quant à l'ancien entrepôt à charbon, bien qu'il soit aussi d'intérêt patrimonial faible, il témoigne tout de même des bâtiments accessoires inhérents à une institution qui a longtemps vécu une forme d'autarcie. Il n'en demeure pas moins qu'il pourrait être sacrifié si sa démolition permettait une réelle mise en valeur de la propriété en général ou d'une chambre paysagère en particulier. Enfin, selon ce dernier scénario, son intérêt patrimonial ne saurait justifier des interventions de conservation partielle ou d'évocation par des tracés d'empreintes au sol. » (Brodeur, 2012, p. 19)

Tu vois dans le cas du projet du collège, ce n'est pas un projet qui répond aux besoins de la population. C'est un projet qui répond à un besoin à l'intérieur des murs du campus. Évidemment, s'ils avaient voulu mettre un édifice de 24 étages sur un, le terrain du campus, là il y a des gens qui auraient dit quelque chose. Mais là, c'est pas ça du tout, du tout, du tout. (Intervenant Ea-05)

À l'opposé, les détracteurs du Quadrilatère Saint-Laurent remettent en question la vocation commerciale du projet (futurs espaces de bureaux d'Hydro-Québec), alors que ce milieu est davantage associé, dans l'imaginaire collectif, à l'expression de la culture marginale et populaire, et l'usage du façadisme<sup>82</sup> comme technique de préservation du patrimoine bâti, tel que l'illustrent les extraits suivants :

Ce secteur-là, c'était une transformation un peu trop radicale...c'est plusieurs choses en fait. L'architecture m'apparaissait questionnable. La, la conservation du caractère de la rue Saint-Laurent m'apparaissait questionnable. [...] Pour moi le Monument-National, c'était un monument qui a été, dont l'architecture a été faite [...] C'était fait dans le même esprit que les bâtiments voisins, en plus gros, à une autre échelle – parce qu'on faisait des commerces en bas. Heu...C'est pas seulement architectural. C'est l'usage, c'est le caractère. Le Monument-National a, quand même, une salle de spectacle, a eu aussi des activités culturelles à l'intérieur. Là, on était beaucoup plus près d'un projet corporatif dans lequel la stratégie de conservation [du cadre bâti était] de garder des façades en les déplaçant ailleurs...c'était même un peu curieux...Heu...C'était pour moi...c'était un très mauvais exemple à donner. (Intervenant Eb-01)

L'importance historique, artistique, symbolique et paysagère de ce tronçon du boulevard Saint-Laurent, axe fondateur de Montréal, est aussi grande que celle de la rue Notre-Dame, dans le Vieux-Montréal. [...] Bref, malgré une dévitalisation constante depuis les années 1960, cette section du boulevard est le reflet de Montréal dans sa représentation de diverses composantes économiques et ethnoculturelles. C'est entre autres pour cette diversité que la Main fut désignée comme lieu historique national. (Conseil du patrimoine de Montréal, 2009, pp. 4–5)

C'est pourquoi nous constatons que la perception du risque inhérent – ici le risque lié aux enjeux patrimoniaux – participe directement à la formation du point de vue des parties prenantes, et ce dans le cadre du développement des deux projets étudiés. Cela

---

<sup>82</sup> « Technique consistant à démolir un immeuble en ne conservant que sa façade sur la rue. » (Merlet *et al.*, 2005, p. 449)

se reflète particulièrement au sein des entretiens que nous avons menés avec des intervenants du collège Notre-Dame, qui rappellent que le niveau de controverse du projet était minime. Les trois extraits qui suivent permettent de mieux comprendre le contexte particulier du projet du collège Notre-Dame :

On n'est pas en train de raser rien dans le quartier. On n'est pas en train d'ériger une monstruosité. [...] Alors, il n'y avait pas vraiment rien à redire, rien à chialer. C'était pas un projet controversé par rapport aux citoyens qui habitent dans le quartier non plus. » (Intervenant Ea-05)

T'sais *a priori*, c'est pas pour faire de l'argent. Il n'y a pas de...t'sais c'est pas un projet – je ne dirais pas spéculatif –, mais ce n'est pas un projet de promoteur qui veut développer. C'est un projet de consolidation. T'sais c'est deux choses complètement différentes. (Intervenant Eab-03)

C'est... Quand il n'y a pas de contestation...Ça dérangeait personne. Il n'y a pas de plaintes, ni des voisins autour, ni des...c'est un endroit qui est institutionnel. En avant, tu as l'oratoire; d'un côté, il y a des commerces; l'université juste en arrière vers Édouard-Montpetit. C'est pas un endroit qui est contesté. (Intervenant Ea-02)

En somme, il se dégage de cette section que l'appel au ressenti (au *contexte interprétatif*) occupe une place prépondérante dans l'évaluation des projets, d'où la nécessité de porter une attention particulière aux types de légitimité présentés à la section 4.5.4. Les émotions et la rationalisation sont à la base de l'argumentaire des parties prenantes qui tendent ainsi à évaluer la qualité informationnelle avant les aspects techniques du projet, par exemple. Nous constatons aussi que les éléments entourant le projet (qualité de l'information, type de projet, niveau de risque perçu, etc.) pourraient contribuer à influencer l'appréciation des mécanismes consultatifs. Finalement, le contexte socio-économique est une autre variable qui doit être prise en considération, puisque les valeurs du milieu d'accueil et celles des parties prenantes orientent le jugement de ces dernières. Cette première étape jette les bases de notre analyse.

#### 4.2.2. Le degré d'engagement et le niveau de participation

Nous avons pour intuition que le degré d'engagement ainsi que le niveau de participation souhaité par les parties prenantes sont à prendre en considération dans l'analyse portant sur leur point de vue quant aux mécanismes de consultation. Nous jugeons pertinent de présenter une comparaison des parties prenantes rencontrées en amont par chacun des promoteurs et les participants à chacune des consultations menées par l'OCPM pour les deux projets respectifs. Le tableau 12 permet donc de bien illustrer le travail de collaboration qui avait été mené en amont par le collège Notre-Dame et la Société de Développement Angus.

Tableau 12 : Comparaison des PP rencontrées en amont par les promoteurs et les participants à l'OCPM

	Rencontrées en amont	Participants à l'OCPM
Collège Notre-Dame	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les amis de la montagne</li> <li>▪ Comité de parents du collège</li> <li>▪ Société d'histoire de <b>Côte-des-Neiges</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Citoyens (différents de ceux rencontrés en amont)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communauté de Sainte-Croix</li> <li>▪ CA du collège Notre-Dame</li> <li>▪ Héritage Montréal</li> <li>▪ Citoyens</li> <li>▪ Association des gens d'affaires de Côte-des-Neiges</li> <li>▪ Centre communautaire de loisir de Côte-des-Neiges</li> </ul>	
Quadrilatère Saint-Laurent	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Table</b> de concertation du Faubourg Saint-Laurent</li> <li>▪ Culture Montréal</li> <li>▪ Propriétaires et locataires des lots visés par le rachat, dont le Montréal Pool Room, les Katacombes, le Café Cléopâtre</li> <li>▪ Héritage Montréal</li> <li>▪ TNM</li> <li>▪ Partenariat du Quartier des spectacles</li> <li>▪ CDU du Faubourg Saint-Laurent</li> <li>▪ Club Soda</li> <li>▪ <b>Spectra</b></li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quartier international de Montréal</li> <li>▪ Hydro-Québec</li> <li>▪ Complexe Desjardins</li> <li>▪ Place des Arts</li> <li>▪ Monument-National</li> <li>▪ Club Soda</li> <li>▪ SAT</li> <li>▪ Métropolis</li> <li>▪ Équiterre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Citoyens</li> <li>▪ Artistes</li> <li>▪ Professeurs universitaires</li> <li>▪ Atelier Big City</li> <li>▪ VOX</li> <li>▪ CRE Montréal</li> <li>▪ RAPSIM</li> <li>▪ IMAGO</li> <li>▪ Les Amis du boulevard St-Laurent</li> <li>▪ Tourisme Montréal</li> <li>▪ Habiter Ville-Marie</li> <li>▪ Collectif des entreprises d'insertion sociale du Québec</li> </ul>
--	---	---

On remarque en effet que plusieurs des parties prenantes rencontrées par les promoteurs avant la période de consultation de l'OCPM ne se sont pas manifestées lors des consultations menées par l'organisme public. Le tableau présenté fait aussi ressortir une approche d'engagement des parties prenantes différentes pour chacun des promoteurs. Alors que la direction du collège Notre-Dame travaille très tôt avec les riverains, la communauté de Sainte-Croix et le conseil d'administration du collège, la Société de développement Angus ratisse plus large. En plus des riverains, elle rejoint également les acteurs économiques et culturels du secteur. Rappelons qu'à l'époque, le projet du Quartier des spectacles était en développement. Ainsi, la rue Sainte-Catherine se trouvait en pleine effervescence, avec la planification et la réalisation de plusieurs projets de revitalisation et de redynamisation urbaines. Il était donc tout à fait naturel pour le promoteur de collaborer avec les membres du Partenariat du Quartier des spectacles afin de s'inscrire en continuation avec ce renouveau de la trame urbaine. Cette volonté d'engager les parties prenantes en amont du projet démontre, dans les deux cas, l'exemplarité des promoteurs, à l'écoute de la communauté d'accueil et sensibles au contexte sociohistorique dans lequel s'inscrivent leurs projets respectifs. Pourtant, il ressort de notre analyse que le

promoteur de la SDA n'a pu convaincre l'ensemble des parties prenantes de l'authenticité de sa démarche de consultation<sup>83</sup>, comme le résume l'extrait qui suit :

Puis, idéalement ce promoteur-là [...], il est prêt à adapter, mais je pense qu'il vit dans l'impression que, que son produit est déjà une adaptation, est déjà une modulation, puis que c'est déjà un compromis. Il a toujours l'impression que son compromis est là et qu'il ne peut pas en faire plus. Puis que de toute façon parce que c'est un développeur de l'économie sociale, qu'il a déjà tout fait! (Intervenant Eb-02)

On ne peut naturellement pas attribuer l'ensemble des problèmes d'opposition au projet à cette seule variable (manque d'authenticité de la démarche du promoteur), puisque comme nous le soulevions précédemment, une portion non négligeable des intervenants félicite le promoteur pour son ouverture et sa collaboration avec les acteurs du milieu en amont et tout au long du processus. L'intervenant suivant fait d'ailleurs mention de cette dichotomie perceptuelle :

Nous, on a toujours été surpris parce qu'on a toujours...on a toujours eu une bonne écoute de la part des promoteurs de ce projet-là. Puis, on a toujours été surpris de la façon dont il se faisait vilipender sur la place publique. Il y avait comme une espèce de dichotomie entre ce que nous on observait sur le terrain, puis ce qu'on entendait d'autres acteurs du milieu. » (Intervenant Eb-03)

Ce participant remettra également en question la bonne foi des opposants, qui ont adopté une posture de fermeture au dialogue en refusant la recherche de compromis. Il devenait difficile pour le promoteur de développer une relation de confiance, et donc de mettre en place des mécanismes de consultation qui soient perçus comme légitimes par les opposants au projet.

Lorsque nous mettons les résultats de ce tableau en parallèle avec une cartographie des parties prenantes basée sur le modèle de Mitchell *et al.* (1997) – présentées dans les figures 6 et 7 –, nous remarquons d'autres éléments intéressants.

---

<sup>83</sup> Ce résultat est d'ailleurs en cohérence avec celui obtenu dans le tableau 9 où nous avons identifié que la perception d'ouverture du promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent est à la fois positive et négative.

Figure 6 : Cartographie des parties prenantes du collège Notre-Dame

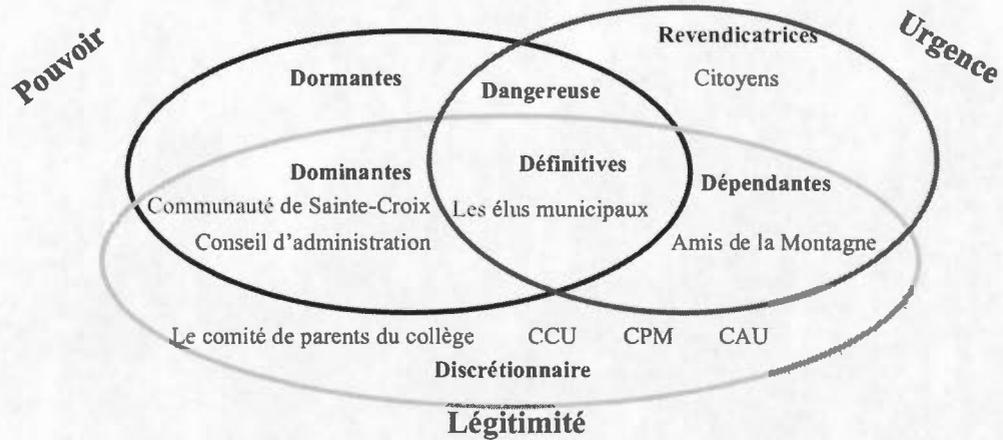
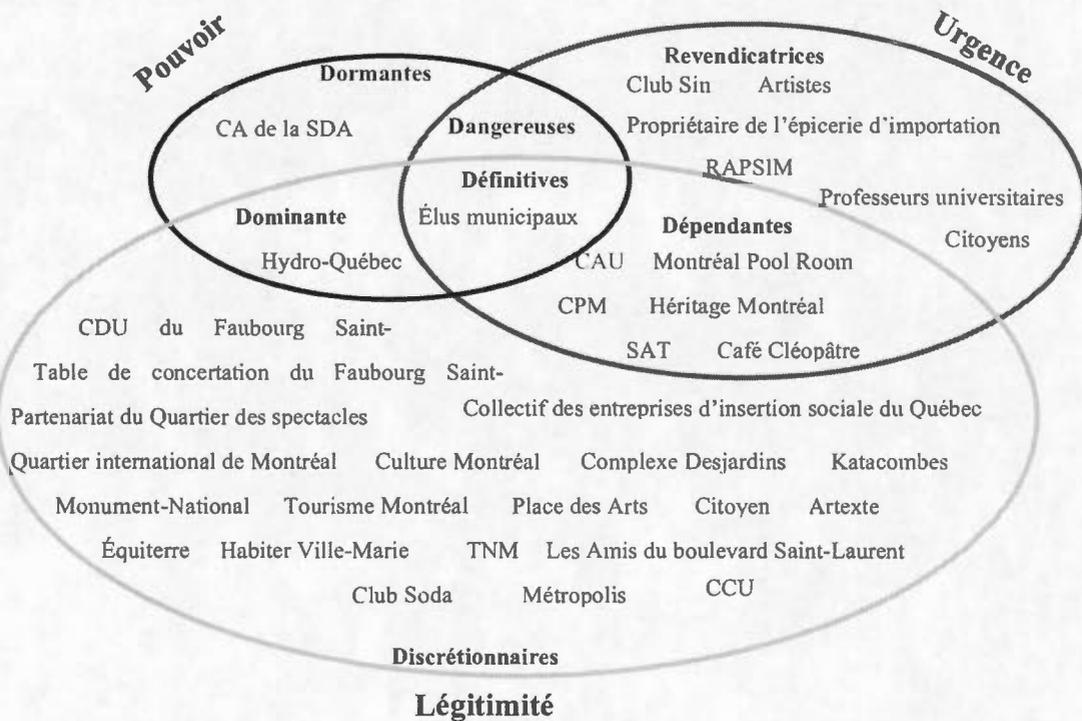


Figure 7 : Cartographie des parties prenantes du Quadrilatère Saint-Laurent



D'une part, dans les deux cas, la majorité des intervenants, au moment de la consultation publique de l'OCPM, peuvent être catégorisés comme des PP discrétionnaires, car ils possèdent « [...] l'attribut de légitimité, mais ils n'ont pas le

pouvoir d'influencer les décisions de l'entreprise et ils n'ont pas de demandes urgentes. » (*traduction libre: Mitchell et al., 1997, p. 875*) Le fait que la cartographie révèle qu'il y a peu ou pas de demandes urgentes peut être attribuable au travail effectué en amont de la démarche consultative de l'OCPM par chacun des promoteurs. D'autre part, on constate que les voix discordantes du Quadrilatère Saint-Laurent viennent principalement des parties prenantes dites « dépendantes » et « revendicatrices » présentés dans la figure 7. Il s'agit principalement de citoyens, de professeurs universitaires – acteurs qui n'ont pas été consultés en amont – et des propriétaires et locataires des lots touchés par une menace d'expropriation. Finalement, on observe dans les deux cas qu'aucune partie prenante dite « dangereuse » n'a pris part au débat lors de la consultation publique de l'OCPM. En effet, le collège Notre-Dame a su créer une *alliance* – au sens où l'entend Libaert – avec la communauté de Sainte-Croix en la consultant en amont, évitant ainsi que celle-ci devienne une partie prenante « dangereuse ». Il était de fait important pour le promoteur d'obtenir l'appui de celle-ci avant de démarrer son processus d'agrandissement puisque la communauté religieuse demeure propriétaire du terrain où se trouve le collège. Le promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent a pour sa part développé des alliances avec des acteurs du secteur culturel ainsi qu'avec son locataire principal, Hydro-Québec, légitimant en partie l'ampleur et la raison d'être du projet.

Il nous faut toutefois reconnaître une certaine limite au modèle, puisqu'un tel exercice n'est en effet valide que du point de vue du promoteur, et à un moment donné<sup>84</sup>. Il ne permet pas de traduire la dynamique évolutive des positions que laisse supposer une démarche d'interinfluence et de rationalisation argumentative propre à la démocratie participative et délibérative. Sans compter qu'il ne rend pas possible la classification

---

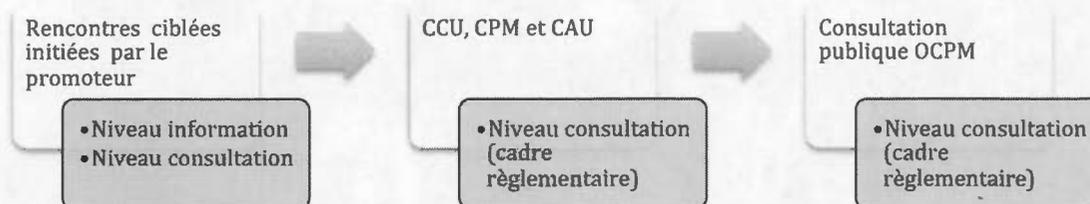
<sup>84</sup> Pour notre part, nous avons choisi le moment de la consultation publique de l'OCPM pour effectuer la cartographie.

des revendications ou des appuis par catégorie d'enjeux. D'ailleurs, un des intervenants rencontrés apporte une remarque constructive à cet effet :

Il n'y a pas juste une cartographie [des parties prenantes]. Il y a UNE carte par enjeu. Et c'est un, un,... toujours un couple d'appui et d'influence, mais c'est enjeu par enjeu. [...] On a souvent tendance à prendre cela de façon unidimensionnelle. Puis, c'est pas possible. Ce n'est vraiment pas possible! Alors, c'est plus complexe quand tu es du côté des protagonistes, du promoteur, des gens qui veulent exécuter et réaliser un projet. [...] On va saucissonner tout ça. Puis, on va les attaquer par composantes importantes parce que ce n'est pas le même mixte de monde. « (Intervenant Ea-05)

Sur la base de la cartographie des parties prenantes établie précédemment, nous pouvons maintenant nous pencher sur la présentation du degré d'engagement souhaité. Dans les figures 8 et 9, nous avons voulu mettre en relation les différentes étapes de la consultation et le degré d'engagement tel que conceptualisé par Arnstein (1971).

Figure 8 : Collège Notre-Dame - étapes de la consultation et niveau d'engagement (Arnstein, 1971)

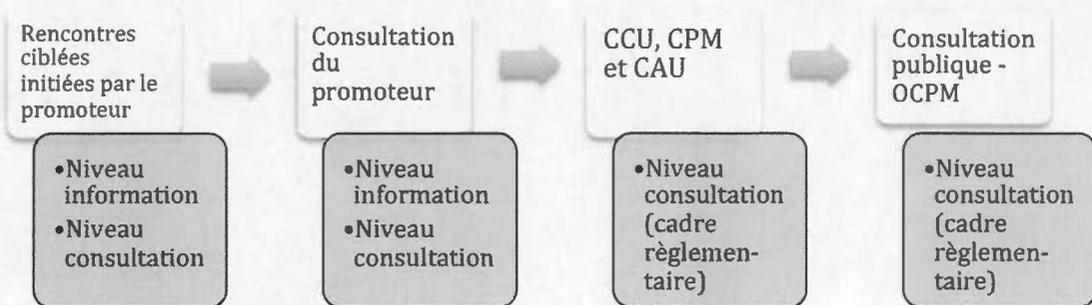


La figure 8 révèle que le collège Notre-Dame avec ses rencontres ciblées (1<sup>ère</sup> cellule) se trouve dans une dynamique consultative (communication bidirectionnelle asymétrique) où il sollicite l'opinion du citoyen sans pour autant lui octroyer un pouvoir décisionnel. Nos entretiens de recherche tendent toutefois à démontrer que la direction du collège Notre-Dame se retrouve davantage dans une communication bidirectionnelle symétrique alors que les intervenants mentionnent qu'elle a fait preuve d'écoute et d'ouverture à l'endroit de leurs points de vue. Le projet est ensuite présenté aux comités consultatifs de la Ville, soit le CCU formé de citoyens, le CPM

et le CAU formés de citoyens experts. En dernière instance, une consultation de l'OCPM a eu lieu, en vertu de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal. Les consultations relevant de cadre réglementaire (CCU, CPM, CAU et OCPM) se situent également dans une volonté d'engager une communication bidirectionnelle asymétrique, puisque la décision finale demeure entre les mains des élus.

La figure 9 présente une analyse similaire, cette fois en regard du projet du Quadrilatère Saint-Laurent.

Figure 9: Quadrilatère Saint-Laurent - étape de la consultation et degré d'engagement (Arnstein, 1971)



De prime abord, notons que ce dernier a organisé une consultation publique en amont de l'OCPM – contrairement au collège Notre-Dame –, ce qui aurait normalement dû être interprété comme un signe d'ouverture. Pourtant, les parties prenantes impliquées dans le débat entourant le projet de la Société de Développement Angus sont mitigées quant à la perception d'ouverture du promoteur relativement à leurs préoccupations et leurs recommandations. De plus, les étapes de consultation du projet du Quadrilatère Saint-Laurent ont été plus chaotiques que celle du collège Notre-Dame, ce qui est étonnant considérant qu'il s'agit essentiellement des mêmes étapes. Il est donc pertinent de se questionner sur la perception d'authenticité de la démarche et de

l'attitude du promoteur<sup>85</sup>. Globalement, une analyse macro des étapes du processus de consultation du projet de revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent permet de révéler que, tout comme pour le projet du collège Notre-Dame, le promoteur et les instances publiques souhaitent consulter le citoyen, sans pour autant lui faire jouer un rôle décisionnel.

On constate aussi, à la lecture des avis remis par le CPM, le CAU et le CCU, qu'il y aurait eu une interprétation incomplète – voire biaisée – de la part des fonctionnaires de la Ville de Montréal. En effet, bien que les trois avis reconnaissent l'importance de revitaliser le secteur, seul le CCU recommande « [de] donner une suite favorable à cette demande [...] » (CCU Ville-Marie, 2009, p. 2) sous certaines conditions mineures. De leur côté, le CPM et le CAU sont plus incisifs. Le premier « [...] estime que le projet doit être amélioré à plusieurs égards et s'inquiète de l'impact de l'échéancier prévu pour une telle bonification. » (Conseil du patrimoine de Montréal, 2009, p. 8) Il ajoutera que « [compte] tenu de l'importance du site pour l'histoire et l'identité culturelle de Montréal et pour celle de la Main, le CPM souhaite revoir le projet modifié. » (Conseil du patrimoine de Montréal, 2009, p. 9) Le second considère que « [le] projet dans sa taille et sa conception actuelles n'est pas acceptables. » (Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme, 2009, p. 5). Il s'inquiète aussi « de la capacité du marché d'absorber une superficie commerciale aussi importante » (Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme, 2009, p. 5), concluant que plusieurs modifications doivent être apportées afin de mieux répondre aux caractéristiques du milieu. Or, dans le sommaire décisionnel rédigé par la direction de l'aménagement urbain, on lit le libellé suivant :

---

<sup>85</sup> Nous reviendrons sur ces éléments dans la section 4.2.4 lorsque nous traiterons de la légitimité.

Les instances consultatives sont généralement favorables au projet, mais elles présentent de sérieuses réserves concernant notamment la hauteur, le déplacement des façades historiques et l'aménagement d'un passage ouvert à l'intérieur de l'îlot. Or, le projet a précisément été modifié afin de tenir compte de ces réserves. Ainsi, la hauteur est passée de 66 à 48 mètres, le passage est fermé afin d'assurer la continuité du cadre bâti, les façades historiques sont maintenues en place et, par sa hauteur sur rue, la tête d'îlot offre une meilleure définition de l'intersection. (Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises, 2009, p. 4)

Dans le contexte d'empressement entourant le projet du Quadrilatère Saint-Laurent, il semble ainsi que les fonctionnaires et les élus aient évacué quelques-unes des préoccupations des instances consultatives, notamment en ce qui concerne la pertinence économique, la faisabilité temporelle du projet ainsi que celle de revoir le projet modifié. Nous pouvons nous questionner à savoir si les fonctionnaires municipaux et ultimement, les élus, n'ont pas accordé toute leur importance à certaines des critiques soulevées par le projet en amont de la consultation de l'OCPM. Une plus grande prise en considération de celles-ci aurait peut-être, de fait, reporté à plus tard ces consultations.

En ce qui a trait à l'engagement souhaité par les parties prenantes, nos entretiens de recherche permettent de conclure que la forte majorité de nos répondants souhaitent être consultés plus tôt que tard dans le processus<sup>86</sup>. Ceci confirme donc l'intérêt des parties prenantes à être minimalement informées par le promoteur, et ce, en amont des consultations de l'OCPM.

Au final, nous constatons que le degré d'engagement souhaité par le promoteur (niveau consultatif) et la demande de participation en amont du projet par les parties prenantes se rejoignent. Les actions d'information et de consultation initiées en amont par les promoteurs semblent être devenues la norme, répondant ainsi à la demande de participation des groupes d'intérêts et des citoyens. Toutefois, une démarche de

---

<sup>86</sup> Notre analyse documentaire ne nous a pas permis d'analyser cette variable. C'est pourquoi nous nous appuyons que sur le résultat de nos entretiens de recherche.

consultation en amont par les promoteurs ne peut garantir son succès, puisque les parties prenantes évaluent d'abord l'authenticité de celle-ci en fonction de l'attitude d'ouverture des promoteurs, tel que l'illustre notre exercice comparatif entre les projets du collège Notre-Dame et du Quadrilatère Saint-Laurent<sup>87</sup>. Nous dégageons un second constat concernant les consultations qui s'inscrivent dans un cadre réglementaire (CCU, CPM, CAU et OCPM) : bien que ces organismes garantissent une consultation minimale des citoyens ou un groupe ciblé de citoyens, il arrive que le processus soit jugé négativement lorsque les élus ou les fonctionnaires ne vont pas dans le sens des recommandations. Ce faisant, il devient tout à fait pertinent de s'attarder au design participatif des démarches consultatives afin d'identifier les éléments qui influencent leur perception positive ou négative. Dans la section subséquente, nous aborderons justement cet élément, de même que les stratégies de communication du promoteur et des instances consultatives.

#### 4.2.3. Les stratégies de communication et le design participatif

Notre troisième sous-question de recherche vise à identifier les stratégies de communication du promoteur et de l'OCPM dans la publicisation du projet et de la démarche de consultation, ainsi qu'à définir leur design participatif. Nous avons pour intuition que ces deux éléments contribuent à influencer l'appréciation des mécanismes de consultation provenant autant du promoteur que de l'OCPM.

##### *Les stratégies de communication des promoteurs*

Avant de nous attarder plus spécifiquement aux stratégies de communication, nous souhaitons exposer la démarche de planification des projets étudiés, illustrée par les figures 10 et 11, celles-ci ayant contribué de manière significative, pensons-nous, à influencer l'appréciation globale du processus de consultation.

---

<sup>87</sup> Rappelons que malgré l'exercice d'assemblée citoyenne menée en amont

Figure 10 : Le projet du collège Notre-Dame, une démarche planifiée

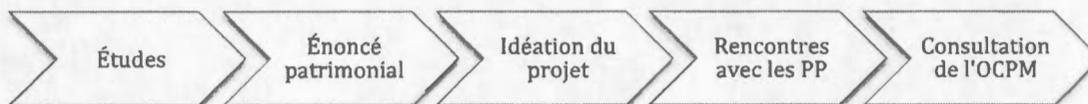


Figure 11 : Le projet du Quadrilatère Saint-Laurent, une vision préliminaire



Les figures présentées ci-haut illustrent des variations dans la démarche de planification des deux projets étudiés. Dans le cas du collège, la direction amorce sa planification par la réalisation d'une série d'études en vue de rédiger son énoncé d'intérêt patrimonial. Cette étape de planification s'étend sur près d'un an. De décembre 2009 à mars 2010, la direction du collège, les représentants de l'arrondissement et les experts se rencontrent pour rédiger l'énoncé patrimonial. La direction part ensuite de cet énoncé pour planifier le projet d'agrandissement du campus, en profitant au passage pour rencontrer certains acteurs riverains, dont les amis de la montagne, partie prenante citoyenne incontournable en regard des enjeux relatifs à l'avenir du Mont-Royal, et la société d'histoire de Côte-des-Neige. Comme l'un des intervenants le souligne avec justesse, cette démarche de planification sert de base à l'idéation du projet :

Donc, en fait, l'objectif de ce processus-là, c'était de faire un énoncé d'intérêt patrimonial. De cet énoncé-là de dégager des orientations et après cela, prendre les énoncés et les orientations et que ça devienne une base de la conception d'un projet ou d'un plan directeur... (Intervenant Ea-04)

Ainsi, le but de l'énoncé :

C'est vraiment une collecte... c'est vraiment une collecte de data, une analyse, une compréhension du cadre bâti de l'environnement, de l'histoire, des traces, du génie du lieu, comme on dit souvent. Donc, c'est vraiment, c'est une recherche de tous les paramètres qui sont à considérer dans un, dans un cadre bâti. Et après cela, un projet ou les projets qui suivent doivent tenir compte de la synthèse de l'énoncé et des orientations. Donc, un projet qui serait en opposition des orientations, là, il y aurait un problème. Tout ça, c'est fait pour que les fonctionnaires puissent approuver, autoriser, un projet. (Intervenant Ea-04)

De son côté, le promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent part plutôt d'une idéation née d'une volonté de revitaliser une partie du boulevard Saint-Laurent afin qu'il soit en adéquation avec le 2-22 – projet pour lequel il a été mandaté par la Ville. C'est d'ailleurs ce qu'explique un intervenant :

On regardait pour que le 2-22 ait un impact, comprendre le boulevard Saint-Laurent. Alors, donc, on s'est mis à analyser le boulevard Saint-Laurent, à le regarder, à le comprendre, à rencontrer du monde et se dire que ce serait intéressant si le 2-22...Bon, on savait que le Quartier des spectacles allait venir, que la Place des festivals et tout ça...l'OSM, tout ça. On se disait : 'Bon, il y a peut-être une occasion de regarder le boulevard Saint-Laurent à travers, à travers tout ça.' (Intervenant Eb-04)

Or, la SDA est critiquée quant à la qualité de ses études, qu'on juge « bâclées » et en regard de son empressement à mettre de l'avant son projet, avant même qu'ait eu lieu la consultation publique de l'OCPM, comme le relève l'un des intervenants rencontrés :

C'est des erreurs dues aux précipitations ou à l'empressement de vouloir absolument tout acheter pour dire : 'On lance le projet avec Hydro-Québec'. (Intervenant Eb-02)

Le tout donne aussi l'impression que le projet n'est pas suffisamment défini lorsqu'il arrive à l'étape de la consultation institutionnelle.

Mais, le promoteur a très bien joué son rôle d'acheminer l'information qu'il avait. Le problème, à ce que je sache, les projets sur le boulevard Saint-Laurent n'étaient pas encore assez fixes. Donc, la consultation portait sur... la consultation du promoteur portait sur l'idée de faire effectivement ces deux projets avec des esquisses qui n'étaient pas encore définitifs. (Intervenant Eb-05)

Nous ne pouvons passer sous silence l'empressement de la Ville à mandater l'OCPM afin qu'elle tienne une consultation, malgré la demande des comités consultatifs (CPM et CAU) de d'abord voir le projet révisé. Le promoteur retravaille donc son projet alors que s'amorce cette consultation. D'ailleurs, la remise d'une version modifiée du projet, entre la deuxième et troisième séance d'information, est décriée par les commissaires.

La commission ne peut pas toutefois passer sous silence les conséquences de la décision de réviser le projet sur le processus de consultation publique. Le public n'a été en mesure de prendre plus amplement connaissance de la deuxième version du projet, pratiquement un nouveau projet, qu'à la toute dernière séance d'information et n'a disposé de la sorte que de neuf jours pour préparer ses interventions écrites ou orales. De plus, le public, comme la commission d'ailleurs, n'a pu de ce fait bénéficier des avis des instances consultatives de la Ville [CPM, CAU et CCU]. » (OCPM, 2009, p. 27)

Or, cet empressement peut être perçu comme étant tout à fait légitime pour le promoteur qui, rappelons-le, avait signé une entente de principe avec son futur et principal locataire, Hydro-Québec.

[Il y] avait un deadline. Il fallait livrer le projet à Hydro-Québec pour septembre 2012. (Intervenant Eb-04)

On constate que la planification du projet influence la légitimité octroyée aux mécanismes de consultation par les parties prenantes. Dans les prochaines pages, nous nous attarderons plus particulièrement aux stratégies de communication des

promoteurs<sup>88</sup>, présentés dans les tableaux 13 et 14. De prime abord, nous avons constaté que le modèle communicationnel privilégié diffère selon le moment et les acteurs ciblés.

Tableau 13 : Stratégie de communication du collège Notre-Dame

Type d'outils (Prémont <i>et al.</i> )	Étape du projet	Acteurs ciblés	Niveau de bidirectionnalité (Grunig <i>et al.</i> )	Niveau de participation publique (Prémont <i>et al.</i> )
Rencontres bilatérales	Idéation	Communauté de Sainte-Croix CA du collège	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Rencontres bilatérale	Étude de faisabilité	Amis de la montagne Comité de parents	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Fiches de renseignement (blogue)	Étude de faisabilité et consultation	Parents Riverains Usagers	Information au public	Catégorie communication
Comités consultatifs	Consultation	CCU CPM CAU	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Consultation publique	Consultation	OCPM Grand public	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation

<sup>88</sup> Les stratégies de communication des institutions publiques de consultation n'ont pas été analysées puisque celles-ci suivent toujours la même démarche soit, dans le cas de l'OCPM:

- La publication d'un communiqué de presse informant sur le mandat de consultation, sur les dates des séances d'information et de consultation et sur la date limite du dépôt des mémoires (oraux et écrits) ;
- Une rencontre d'orientation avec le promoteur et les représentants de la ville pour orienter leur présentation sur les thématiques abordées ;
- La publication d'un communiqué de rappel ;
- La mise en ligne de l'information complète, aussi disponible en format papier au bureau de l'Office et dans un endroit stratégique (ex. bibliothèque) ;
- La tenue d'une séance d'information et d'une séance d'expression des opinions ;
- La remise du rapport final disponible en ligne et dans les endroits stratégiques.

Le CCU, le CAU et le CPM ont pour leur part des rencontres organisées à leur attention, lesquelles sont initiées par un responsable de la Ville qui y présentera les projets. Ils peuvent aussi, sur leur initiative, inviter le promoteur à venir présenter leur projet. Ensuite, les comités doivent présenter un avis qui servira à orienter les recommandations des fonctionnaires aux élus.

Les éléments présentés dans ce tableau sont cohérents avec les résultats précédents. La stratégie communicationnelle du promoteur dans le cas du collège Notre-Dame tend à laisser aux parties prenantes la possibilité de s'exprimer. C'est pourquoi nous avançons que le promoteur s'inscrit dans le *modèle de gestion de la conversation stratégique* (Lehmann, 2013). D'ailleurs, l'extrait qui suit nous permet de constater que les actions de ce dernier sont en adéquation avec la stratégie privilégiée : « [...] d'année en année, le comité de parents se faisait tenir bien informé par la direction du collège de l'évolution du projet. » (Intervenant Ea-05)

Tableau 14 : Stratégie de communication de la SDA

Type d'outils (Prémont <i>et al.</i> )	Étape du projet	Acteurs ciblés	Niveau de bidirectionnalité (Grunig <i>et al.</i> )	Niveau de participation publique (Prémont <i>et al.</i> )
Rencontres bilatérales	Idéation	Acteurs économiques et culturels <sup>89</sup>	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Rencontres bilatérale	Étude de faisabilité	Acteurs économiques et culturels	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Envois postaux	Étude de faisabilité	Riverains Grand public	Information au public	Catégorie communication
Rencontre bilatérale (assemblée publique de consultation)	Étude de faisabilité	Riverains Grand public	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Fiche de renseignement	Consultation	OCPM Grand public	Information au public	Catégorie communication
Consultation publique	Consultation	OCPM Grand public	bidirectionnelle asymétrique	Catégorie consultation
Communiqué (Conférence de presse)	Consultation	Grand public Média	Agent de presse	Catégorie communication

<sup>89</sup> Pour la liste complète, se référer à la colonne des parties prenantes rencontrées dans le tableau 11.

Le constat est différent en ce qui concerne la SDA. Certes, les données dans le tableau révèlent une prépondérance d'outils s'inscrivant dans un modèle consultatif. Une analyse rapide nous laisserait ainsi croire, à première vue, que le promoteur adopte, lui aussi, le *modèle de gestion de la conversation stratégique*. Or, certaines actions du promoteur nous amènent plutôt à nuancer ce constat. D'une part, le promoteur adopte un discours empreint d'une symbolique très forte. En effet, en référence à Batellier et Sauvé (2011, p.54), nous avons identifié deux des quatre stratégies employées par les promoteurs pour remettre en question la crédibilité de leurs opposants, et ce, à différents moments. Ainsi, il arrive au promoteur *de positionner l'enjeu de façon binaire*, comme le démontre l'extrait qui suit :

La seule façon de changer le cours des choses consistait à convaincre les propriétaires négligents de céder leurs propriétés. L'arrivée d'Hydro-Québec au cours de 2007 comme partenaire et locataire potentiel majeur d'un redéveloppement complet de l'îlot au Nord du Monument-National représentait une opportunité inespérée. SDA a été proactive et a convaincu le propriétaire de six des dix propriétés de les lui céder. Le prix a été très élevé. Seule la présence d'un locataire majeur et solide tel qu'Hydro-Québec permettait une équation financière qui se tenait. (Société de développement Angus, 2009, p. 12)

Le promoteur se présente aussi comme un *défenseur des intérêts collectifs et culpabilise ceux qui iraient à l'encontre de ceux-ci*. L'extrait suivant est assez éloquent à cet égard :

Le premier défi à relever est d'éviter de tomber collectivement dans l'immobilisme ou dans la recherche de consensus à tout prix. Immobilisme peut-être par peur de poser un geste important dans un secteur aussi symbolique ou encore par une trop grande volonté de vouloir tout embrasser à la fois, que ce soit le symbole que la Main représente, son histoire, son patrimoine, sa culture, ses clientèles, etc. Dans ce cas, le mieux pourrait bien être l'ennemi du bien. Tous ces aspects et bien d'autres encore sont importants et doivent être sérieusement considérés et intégrés autant que possible. Des choix collectifs doivent être faits. Le refus de choisir pourrait avoir un effet dangereusement paralysant. (Société de développement Angus, 2009, p. 12)

Ce positionnement de défenseur des intérêts collectifs a, d'ailleurs, été identifié par l'un des intervenants rencontrés lorsqu'il mentionne que « [...] le promoteur ou le

représentant du promoteur [...] voyait son projet comme étant un projet de missionnaire. » (Intervenant Eb-05). Ceci dit, nous ne remettons pas pour autant en question la volonté du promoteur à collaborer avec les parties prenantes, puisqu'il y a effectivement eu un travail de collaboration en amont, comme nous l'expose ici un intervenant :

Christian Yaccarini a toujours travaillé avec une grande ouverture dans ses projets. C'est sûr qu'au début, il cherchait...il cherchait beaucoup [notre appui]. C'était important, je pense au moment où cela s'est passé, d'avoir [notre appui]. (Intervenant Eb-03)

Sans compter que fondamentalement, l'essence de l'organisation, sa raison d'être et sa genèse s'inscrivent dans un mouvement de collaboration et de développement communautaire (Société de développement Angus, 2015). C'est pourquoi nous aurions tendance à inscrire le promoteur à la fois dans le *modèle de gestion du Leader* et celui de *la conversation stratégique*, ce qui nous amène à concevoir les modèles de gestion de Lehmann dans un continuum.

Après analyse, on constate que dans les cas étudiés, les stratégies de communication utilisée par les promoteurs sont semblables. La principale différence se situe plutôt sur le plan du discours et de l'interprétation de l'attitude du promoteur à s'inscrire dans une démarche de conversation stratégique, d'où la pertinence d'aborder la question de la légitimité des promoteurs à la section 4.5.4. Dans les pages qui suivent, nous allons continuer notre analyse en nous intéressant au design participatif mis en place par les promoteurs et l'OCPM.

### *Le design participatif*

En nous basant sur les modalités organisationnelles des forums participatifs (voir le au Tableau 5), nous avons caractérisé les activités consultatives relatives aux comités consultatifs que nous présentons dans le tableau 15. Un seul élément distinctif entre les deux cas à l'étude est l'assemblée de consultation publique organisée par le

promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent, aucun équivalent n'ayant eu lieu dans le cas du collège Notre-Dame.

Tableau 15 : Modalités organisationnelles des forums participatifs

	Assemblée de consultation publique de la SDA	Comité consultatif d'urbanisme	Conseil du Patrimoine de Montréal	Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme	Consultation publique OCPM
Participants	Citoyens volontaire	Citoyens volontaires (nommés) <sup>90</sup>	Recrutement ciblé (expert nommé)	Recrutement ciblé	Citoyens volontaires
Intérêts des participants	Direct	Indirect			Direct
Type de participation	Expression spontanée	Justification			
Portée de la participation	Restreint				
Fréquence de participation	Limitée	Garanties législatives	Garanties législatives	Garanties législatives	Limitée Garanties législatives

Le tableau 15 rappelle que, dans le cas de la SDA, le promoteur a mené sa propre consultation publique qui, soulignons-le, s'est faite en amont du projet. Or, à la lumière de nos entretiens de recherche, nous avons relevé qu'une problématique est mentionnée par quelques-uns de nos intervenants à l'égard du dédoublement des activités de consultation. Il y aurait chez les « non-initiés »<sup>91</sup> une difficulté à faire la distinction entre une consultation menée par le promoteur et celle de l'OCPM. Ainsi, bien que pour les initiés, les raisons de la consultation en amont semblent évidentes,

<sup>90</sup> Nous avons mis entre parenthèses « nommés », puisque les citoyens présents sur les comités consultatifs sont certes volontaires, considérant qu'ils doivent préalablement se porter volontaire et soumettre leur candidature au conseil municipal. Ils seront ensuite nommés par les membres du conseil municipal pour siéger sur le comité.

<sup>91</sup> Nous entendons par non-initiés tous les acteurs – citoyens et groupes d'intérêts – qui sont souvent peu ou pas familiers avec les mécanismes de consultation institutionnalisés existants. Ainsi, ces derniers en sont à leur première consultation publique et découvrent les procédures et les modalités de participation.

cette pratique créerait de la confusion parmi les nouveaux joueurs. L'extrait qui suit illustre très bien ce propos :

La plupart des promoteurs à l'heure actuelle, et même à cette date-là, savaient qu'il fallait contacter les personnes concernées, les groupes concernés, et le promoteur était expérimenté dans cet [sic] processus et a fait ses devoirs. Il y avait même fait un genre de grande consultation publique et, dans un certain sens, ça amène un peu à la confusion auprès de certains membres du public parce que le promoteur dit [sic] : 'Bon le voilà, je suis ici pour la consultation publique.' Puis, ensuite, arrive l'Office la consultation publique qui dit [sic] exactement la même chose et puis, pour certains, pas tous, ils comprennent pas la différence entre la première et la deuxième consultation. Mais, le promoteur a très bien joué son rôle d'acheminer l'information qu'il avait. » (Intervenant Eb-05)

Il n'en demeure pas moins que cette stratégie est généralement bien appréciée par les initiés qui sont au fait des démarches et des tendances en matière de gestion de projet, comme le rappelle l'intervenant suivant en parlant des consultations initiées par un promoteur :

Ce qui n'est pas nécessairement mauvais [les consultations du promoteur] parce que ça permis au public de dire...d'être : 'C'est pas ce qu'on attend.' 'C'est pas ceci.' Et puis, ce genre d'information pouvait être ensuite acheminé à l'architecte ou au promoteur pour changer un peu le projet. » (Intervenant Eb-05)

Il faut rappeler que lorsque nous avons demandé aux intervenants rencontrés à quel moment ils souhaitaient être consultés, la majorité nous a répondu qu'il voulait l'être le plus tôt possible. Les résultats s'avèrent particulièrement intéressants lorsque nous nous penchons plus spécifiquement sur le design participatif de l'OCPM. Comme nous le montrerons plus tard en abordant la question de la légitimité de l'organisation, celle-ci est perçue positivement et considérée comme essentielle au bon fonctionnement démocratique par les acteurs rencontrés. Incidemment, les critiques portent plutôt sur le moment où se tiennent les consultations de l'OCPM. La plupart considèrent son arrivée trop tardive dans le processus de planification, tel que le souligne le directeur général de la SDA dans l'extrait ci-bas.

L'Office a sa légitimité complète, mais qu'il arrive en bout de processus ça crée un problème. [...] Ceux qui disent de retarder de six mois arrivent trop tard. On a reçu des commentaires positifs, constructifs. On va les prendre et les intégrer, mais il va falloir que les élus tranchent. (Baillargeon, 2009)

Cette même critique est reprise par plusieurs des intervenants rencontrés, tels qu'illustrés par les extraits d'entretiens suivants :

Et l'Office, elle ne fait pas le...Parce que je reproche beaucoup de choses à l'Office. Bon, un, je reproche que le processus soit complètement à la fin. Ça là, c'est trop tard. Tu tués le processus. Le nombre de projets qui meurent parce que le processus de consultation arrive à la fin et là le promoteur, il fait : 'Non, non, je ne recommence pas'. (Intervenant Eb-04)

L'OCPM est une manière de faire, mais c'est sûr que pour le promoteur ça arrive tard et que ce n'est pas drôle. (Intervenant Eb-01)

Il y a des multiples façon maintenant à travers et pas juste à la fin...parce que le problème souvent avec l'OCPM et les comités, c'est quand on est juste consultés à la fin et que ça fait, je ne sais plus combien de millions que le promoteur dépense, c'est plus difficile de le faire changer d'idée. Mais des fois, il n'a pas le choix. (Intervenant Eab-03)

Cette réalité augmente les risques financiers pour les promoteurs qui ont déjà investi d'importantes sommes dans la réalisation d'études et d'outils de communication ainsi que dans la planification. Le cas de la SDA est particulièrement éloquent à cet égard, puisque le promoteur a déboursé des sommes considérables afin d'acquérir les lots visés par son projet, et ce, en amont des consultations de l'OCPM.

Une deuxième critique – qui se dégage d'ailleurs des deux derniers extraits tout juste présentés – est la nécessité pour l'organisme de renouveler sa structure et le format des consultations. À cet effet, certains des intervenants apportent des pistes de réflexion intéressantes, soit d'avoir une structure plus souple qui s'adapterait au type de projet et à son ampleur. Ainsi, comme le mentionne l'Intervenant Eb-03, plutôt que de se baser sur le modèle actuel – séance d'information suivie des séances d'audience des opinions –, il est suggéré que l'OCPM adopte une stratégie plus proactive :

[...] ça reste une forme de consultation publique qui est très importante, mais il peut y en avoir d'autres. [Comme celle organisée par le promoteur], entre l'OCPM et puis, le, la partie nous...L'Office, elle pourrait aussi – et ils ont cette option-là, je crois – eux de le faire cette...ça s'appelle plus comme focus group ou des groupes d'intérêts qu'ils vont aller chercher et qu'ils vont amener des gens autour d'une table, plutôt que toute la grande démarche de consultation publique. (Intervenant Ea-01)

La multiplication des plateformes visant à recueillir les opinions est également présentée comme une option à envisager dans l'avenir. Le processus actuel demande un niveau d'engagement rigoureux de la part des citoyens, qui doivent au minimum prendre le temps de formuler une justification argumentative, orale ou écrite. Comme l'illustre le tableau 15, la différence majeure entre la consultation du promoteur et celle de l'OCPM, outre la garantie législative dans le second cas, concerne le type de participation. En effet, dans le cadre de la consultation mise de l'avant par un promoteur comme la SDA, les citoyens qui participent à la consultation n'ont pas à rédiger de mémoire écrit ou oral : on fait plutôt appel à leur expression spontanée. Ainsi, deux des intervenants réfléchissent à l'opportunité offerte par les médias sociaux afin d'élargir le taux de participation aux consultations de l'OCPM, en permettant une structure plus flexible, comme l'illustre l'extrait suivant :

À mon avis, c'est l'une des mesures qui pourraient pallier à ces problèmes. Je dirais que la plupart des citoyens sont branchés d'une façon à l'autre. S'il y a une séance d'information, rien n'empêche que cela soit sur vidéo, que l'on peut écouter une vidéo à 2 heures le matin. Si on a des questions, qu'on peut les poser par numérique aussi. Donc, je crois que la flexibilité dans le système pourrait probablement passer par le nu, le numérique. (Intervenant Eb-05)

Toujours dans l'optique de renouveler la structure et le format des consultations de l'OCPM, deux intervenants qui ont participé aux discussions concernant le projet du collège Notre-Dame mentionnent la lourdeur du format pour des projets moins complexes, voire moins controversés.

La démarche de l'office de...de consultation publique, c'est une démarche qui est *by the book*. C'est une démarche qui est très – encore une fois je me répète – selon les règles de l'art. Puis, ils n'en manquent pas une. Puis, les commissaires qui sont là et tout ça. Mais des fois pour des projets [comme celui du collège Notre-Dame] c'est une démarche qui est lourde. Peut-être pour l'autre projet [le Quadrilatère Saint-Laurent], c'est une démarche qui est appropriée. Mais c'est une démarche qui est lourde. Donc, c'est pour des projets d'envergures. Il devrait probablement et peut-être avoir un mécanisme...heu, je m'entends et on fait la même recommandation dans l'industrie minière...un mécanisme de consultation qui est, qui est une version *light*, une version plus légère pour des projets qui sont de moindre envergure. (Intervenant Ea-05)

En troisième lieu, un participant souligne la nécessité de mieux identifier la *portée de la consultation*. Cet aspect s'avère effectivement un enjeu central dans la compréhension de l'objet de la consultation menée par l'OCPM. Nous avons pu constater que, même si dans le libellé de l'avis public on peut lire le titre du projet, l'objet initial de la consultation formulé par le conseil municipal porte sur des enjeux plus limités, soit des projets de règlements visant à autoriser la démolition de bâtiments, la modification au plan particulier d'urbanisme ou la modification du règlement concernant les hauteurs et les densités. Cette confusion est palpable dans l'extrait qui suit : « [...] les citoyens s'expriment par rapport au projet et non pas par rapport à la réglementation. » (Intervenant Eab-03) En même temps, d'autres intervenants revendiquent un resserrement de la portée de la consultation, tel qu'en fait foi le présent extrait : « Il va falloir un jour clarifier : on consulte sur quoi! » (Intervenant Eb-04) La lecture des mémoires déposés dans le cadre des deux projets révèle que l'argumentaire des participants aux deux consultations étudiées ne se limite pas à un mandat circonscrit. L'exemple est particulièrement frappant dans le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, où en plus des craintes liées à la hauteur du bâtiment, le promoteur a dû répondre à des préoccupations sur l'aspect architectural du projet ou à son impact pour certains groupes sociaux marginalisés (perte d'ateliers d'artistes, problèmes d'itinérance, fermeture de maisons de chambres, etc.)

Une dernière critique concerne plus particulièrement la finalité de la consultation publique, alors que deux participants mentionnent les limites du pouvoir de l'OCPM,

qui n'a qu'un rôle consultatif, la décision ultime revenant aux élus. Incidemment, il y a un risque que la procédure génère de la frustration et soit remise en question lorsque les élus décident d'aller de l'avant avec le projet malgré un avis partagé de l'OCPM. C'est ce qui est d'ailleurs arrivé dans le cas du Quadrilatère Saint-Laurent. Les commissaires considèrent que « [...] le projet a besoin de mûrir. La date butoir pour l'emménagement des employés d'Hydro-Québec dans le nouvel édifice ne doit pas devenir la date de l'arrêt de mort du projet, une sorte de guillotine temporelle. » (OCPM, 2009, p. 52)

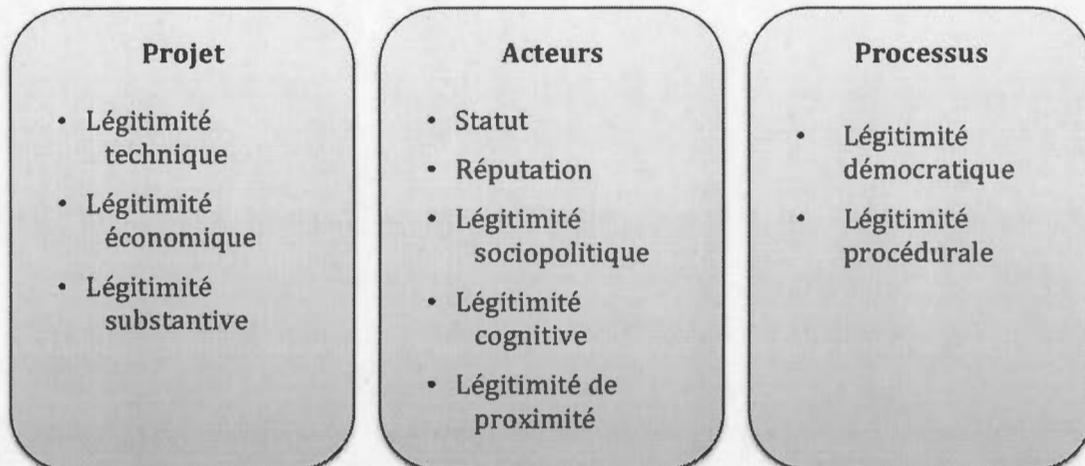
La question du design participatif s'avère donc l'un des principaux éléments qui influencent l'appréciation des mécanismes de consultation. On constate qu'il y a une demande pour plus de flexibilité et une adaptabilité du design. Nous constatons aussi que la consultation ou, à tout le moins, les rencontres organisées en amont du processus institutionnalisé, sont perçues comme étant essentielles, voire nécessaires. Cela pourrait même permettre la construction d'une relation de confiance entre le promoteur et les parties prenantes, celles-ci y voyant l'opportunité de contribuer à l'idéation du projet et de faire connaître au promoteur leurs revendications ou leurs besoins.

En somme, le type de planification du projet, la stratégie de communication ainsi que le design participatif sont trois variables à prendre en considération lorsqu'un promoteur développe un projet. Elles peuvent influencer positivement ou négativement la perception des mécanismes de consultation par les parties prenantes. Toutefois, ce ne sont pas les seules variables de l'équation. Comme nous l'avons soulevé plus tôt, l'attitude des promoteurs, des commissaires de l'OCPM et des élus représentent des éléments non négligeables dans l'évaluation globale. C'est pourquoi, dans la prochaine section, nous nous attardons à la notion de légitimité des acteurs et du processus.

#### 4.2.4. La légitimité

Les résultats présentés dans cette section correspondent à une combinaison de la recherche documentaire et des entretiens de recherche que nous avons menés. Nous avons constaté que les parties prenantes, incluant le promoteur et les représentants des instances consultatives, font appel à plusieurs types de légitimité lorsqu'elles évaluent la faisabilité d'un projet ainsi que la démarche consultative qui lui est associée. C'est ce que nous présentons à la figure 12.

Figure 12 : Les types de légitimité en fonction de l'objet évalué



Précisons que l'analyse documentaire a principalement permis d'établir les légitimités associées au projet et au processus. D'une part, parce que l'argumentaire du promoteur mis de l'avant dans la documentation déposée tend à focaliser sur la légitimité technique, économique et substantive de son projet. Les deux promoteurs en présence ont été particulièrement éloquents sur ces aspects en prenant soin, à quelques reprises, de faire appel aux émotions et au système de valeurs dominant, tel que l'illustrent les deux extraits suivants, tirés des documents de présentation des promoteurs :

De plus, le sport occupe une place importante dans le projet éducatif du collège Notre-Dame et l'aménagement d'un terrain synthétique en 2008 a permis de combler certains besoins, notamment en terme d'heures d'utilisation pour les cours d'éducation physique et les activités liées aux sports scolaires. Toutes les campagnes concernant la santé et l'activité physique ont porté fruit. Il y a augmentation d'élèves qui s'adonnent à une ou plusieurs activités sportives. Les besoins en espaces et en plateaux ne vont pas en diminuant et les élèves doivent souvent sacrifier des heures de pratique parce que le terrain Reine-Marie, en surface naturelle, n'est pas en état pour les accueillir. Aménager cette surface en posant un tapis synthétique permettrait non seulement d'augmenter les heures de pratique et d'activités pour la population du collège Notre-Dame (un terrain synthétique peut être utilisé plus tôt au printemps et plus tard à l'automne), mais répondrait également aux besoins tout aussi importants de l'arrondissement Notre-Dame-de-Grâce/Côte-des-Neiges. (ACDF\* Architecture, 2012, p. 16)

Il ne saurait être question aujourd'hui d'une revitalisation de grande portée sans intégrer l'ensemble des dimensions du développement durable, à savoir, l'économie, le social et l'environnement. (Société de développement Angus, 2009, p. 16)

Chacune des étapes du développement de ces projets est significative quant aux valeurs visées. Le type de construction (LEED Or), la connectivité avec le territoire, la conservation du patrimoine là où cela est possible, la consolidation d'activités culturelles, la mixité des fonctions, le type de développement commercial, la transparence avec l'ensemble des parties intéressées, l'éthique des locataires des espaces commerciaux, l'implication de financiers solidaires pour le volet du financement privé, les interventions concertées auprès des personnes en difficultés, etc. Chacun de ces éléments fait en sorte que ces projets en sont réellement de développement durable. (Société de développement Angus, 2009, p. 16)

D'autre part, les commissaires, en établissant le fonctionnement et les procédures normatives associés à l'institution, font indirectement appel à la légitimité procédurale du processus. Nous avons en effet remarqué, sur la base des transcriptions des consultations, qu'à chaque début de séance, le président de la commission rappelle l'objectif de la consultation, le déroulement de la séance ainsi que la finalité de l'exercice. Ce faisant, les acteurs présents, par leur participation, acceptent implicitement les règles du jeu, établissant par le fait même la légitimité du processus. Or, une analyse documentaire seule ne saurait révéler la complexité de la formation du point de vue des parties prenantes sur les mécanismes de consultation publique.

C'est pourquoi nos entretiens de recherche apportent une profondeur substantielle à notre analyse. Le tableau 16 présente les types de légitimité explicitement relevés dans le discours des intervenants rencontrés dans le cadre de nos entretiens. Pour chaque entrevue, nous avons catégorisé toutes les formes de légitimité (réputation, statut, légitimité sociopolitique, cognitive, de proximité et procédurale) utilisées pour évaluer les initiateurs de consultations, soit le promoteur, l'OCPM et ses commissaires et les élus. Nous nous sommes donc concentrée sur les occurrences explicites afin de conserver l'essence du propos et d'éviter une interprétation fautive. Il est à noter qu'il peut y avoir plus d'une occurrence par entretien. Nous avons représenté les perceptions positives (+) et négatives (-) par leur signe respectif.

Tableau 16 : Type de légitimité selon l'acteur évalué

	Promoteur		OCPM		Commissaire		Élus	
	Collège	SDA	Collège	SDA	Collège	SDA	Collège	SDA
Réputation	1 (+)	2 (+)	1 (+)	-----	3 (+)	1 (+)	-----	-----
	-----	-----	-----	-----	-----	1 (-)	-----	-----
Statut	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Légitimité cognitive	1(+)	-----	-----	1 (+)	-----	-----	-----	-----
	-----	1 (-)	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Légitimité socio-politique	-----	1 (+)	3 (+)	4 (+)	-----	-----	1 (-)	2 (-)
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Légitimité de proximité	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	1 (-)
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	3 (-)
Légitimité procédurale	-----	-----	1 (+)	1 (+)	-----	1 (-)	-----	2 (-)
	-----	-----	5 (-)	3 (-)	-----	-----	-----	-----

De prime abord, l'ensemble des intervenants rencontrés souligne le caractère incontournable du processus de consultation publique institutionnalisée permettant de confirmer *la légitimité cognitive et sociopolitique* de l'OCPM, qui est vu comme : « [...] un outil démocratique, [...] une institution démocratique qui, pour moi, est très importante. » (Intervenant Ea-02) Pour plusieurs, il s'agit d'un espace légitime où le citoyen a la possibilité de venir donner son opinion sur un projet (Intervenants Eb-01,

Eb-03, Ea-01 et Ea-06). L'OCPM joue également un rôle de courroie d'information non négligeable pour les participants, comme le mentionne l'intervenant qui suit :

[...] l'Office de consultation publique de Montréal nous offre une documentation qu'on peut consulter. Donc, ça, elle le fait, je crois, très bien. Donc, dans ce sens-là...il me semble...il me semble dans mon esprit, c'est plus l'OCPM qui donne une certaine transparence dans les documents qui sont rendus accessibles à la population. Le processus est assez clair dans l'explication du projet, dans ce sens-là. (Intervenant Eb-01)

On remarque malgré tout que les intervenants demeurent critiques quant à la démarche, remettant en question certains aspects de la procédure (légitimité procédurale). Les intervenants sont particulièrement conscients des limites du modèle actuel de l'OCPM :

Et c'est en bout de ligne. T'sais déjà, les promoteurs sont rendus au bout de leur affaire. Ils veulent...Alors que si tu commences en amont déjà...T'sais les vrais processus de consultation souvent qui réussissent, c'est parce que dès le départ on a mis les gens ensemble. On a discuté. T'sais surtout quand ça risque d'être controversé et ça peut être pour toutes sortes de raisons. (Intervenant Eab-03)

Il devient donc pertinent d'évaluer la possibilité d'établir un processus consultatif qui serait continu ou qui s'échelonnerait sur une plus longue échéance. Cette idée refait surface dans l'entretien avec l'intervenant Ea-06, lorsqu'il dit :

Écoutez, je pense que ça devrait être un processus continu. Heu...On est, on est dans le...l'intérêt public commande que cela soit un processus continu que les, que les élus soient attentifs aux, aux demandes et aux besoins des citoyens. Que les professionnels engagés par les municipalités ou par un promoteur privé pour faire un projet de développement qu'ils aillent au devant pour...ça devrait faire partie des règles de l'art que de faire des focus group, des consultations ciblées et je pense que les meilleurs d'entre eux le font! (Intervenant Ea-06)

Un autre intervenant, bien qu'il reconnaisse la nécessité de consulter en amont, apporte néanmoins un bémol majeur quant à la compétence citoyenne, cette vision

remettant en question la base même de la démocratie participative demeurant toutefois marginale<sup>92</sup> :

Premièrement, le citoyen n'est pas compétent. Faut arrêter de penser que parce qu'il s'exprime qu'il est compétent. Il n'est pas compétent. Il faut laisser aux gens qui sont compétents d'exercer leurs compétences. Puis, il faut s'assurer...Le citoyen doit s'assurer que le cadre juridique et réglementaire tient compte de ses besoins. Mais, il n'a pas à se mêler d'un projet. (Intervenant Ea-05)

On critique également la professionnalisation de la participation, ce qui semble être un enjeu majeur dans la perception du bon fonctionnement démocratique, alors que « les abonnés permanents » ou « le chœur des pleureuses »<sup>93</sup> (Intervenant Ea-06) créent une distorsion à deux niveaux. D'une part, on critique que certains groupes d'intérêts se présentent à toutes les consultations, peu importe le projet, afin de militer en faveur de leurs propres enjeux. Par exemple, un des intervenants mentionne qu'il est fréquent de retrouver des groupes qui militent pour les logements sociaux ou encore le transport actif et alternatif dans des consultations qui abordent plus ou moins leurs enjeux respectifs. D'autre part, quelques intervenants s'inquiètent de la surreprésentation des opposants ou des groupes militants dans la rédaction des rapports des commissaires, comme le soulignent bien les participants qui suivent de près les actions l'OCPM :

Le rôle de l'Office n'est pas d'avoir un point de vue. C'est d'entendre les points de vue et de faire un rapport sur ces points de vue. Donc, s'il y a un point de vue qui est articulé, clair par rapport à un point de vue qui est largement vague et...qui promet un meilleur monde, mais qui n'est pas particulièrement clair comment on va y arriver. Vous comprenez que le rapport va être le reflet de ceci. (Intervenant Eb-05)

---

<sup>92</sup> Malgré que nous trouvions important de faire ressortir ce propos de notre analyse, il est à remarquer que cet intervenant est le seul à avoir tenu ce type de propos. De plus, nous devons préciser que l'intervenant parle de la compétence citoyenne au sens technique (savoir expert) et que par conséquent, il fait notamment référence aux aspects du design architectural.

<sup>93</sup> Notons qu'ici ce sont surtout les groupes d'intérêts qui se voient attribuer ce titre, car il deviendrait probablement lourd pour un citoyen d'investir autant de temps dans les processus de consultation.

Et son rôle, c'est d'être un peu le miroir, le reflet, de ce que...de l'opinion du public par rapport à un projet de développement ou par rapport à toute question que le comité exécutif de la Ville de Montréal soumet à la consultation publique. (Intervenant Ea-06)

Ainsi, les commissaires basent leur analyse uniquement sur la documentation déposée en commission et sur les interventions qui y sont faites. Ils n'ont pas pour rôle d'évaluer le projet en fonction de leur jugement et de leurs connaissances. Nous constatons également que ces derniers jouissent d'une *réputation* qui fait rarement l'objet d'une remise en question, comme l'illustre les deux extraits qui suivent :

Et puis, bon, les commissaires de l'OCPM ils sont toujours très attentifs aux citoyens et aux organismes. Donc, la réception était bonne aussi. J'avoue que j'ai pas relu le rapport du, des commissaires avant de vous parler, mais on se sent toujours très respecté et très écouté quand on est à l'Office de consultation publique. (Ea-01)

Ils amènent les pours et les contres correctement. Donc, c'est un outil démocratique, c'est une institution démocratique qui pour moi est très importante. Et c'est remarqué, je dirais. (Ea-02)

Du côté du promoteur, le tableau 16 relève que les intervenants rencontrés font explicitement appel à trois types de légitimité pour les évaluer, soit les légitimités cognitive et sociopolitique ainsi que la réputation. Force est d'admettre que le tableau 16 s'avère limité pour présenter clairement l'appréciation des promoteurs. C'est pourquoi, dans le tableau 17, nous avons identifié l'appréciation générale du promoteur afin de faciliter l'interprétation de nos résultats.

Tableau 17 : Appréciation générale du promoteur

	Positif	Critique	Négatif
Collège Notre-Dame	6	-	-
Quadrilatère St-Laurent	4	1	1

À la lumière des deux tableaux, nous constatons que les deux promoteurs jouissent d'une appréciation générale positive, ce qui explique les résultats obtenus dans le tableau 16. Les participants font principalement appel à la *réputation* pour justifier leur point de vue. En parallèle, il s'avère particulièrement intéressant de comparer le discours mis de l'avant pour légitimer le promoteur sur une base cognitive, en fonction du type d'organisation à laquelle il appartient (un OBNL dans les deux cas). À cet effet, l'association de la SDA à un OBNL ne semble pas naturelle pour tous :

C'est pas le même type d'organisme [la SDA] comme peuvent l'être d'autres groupes communautaires qui travaillent à plus petites échelles et vraiment avec la communauté et qui ont tout un autre processus pour arriver à leurs fins. [...] Je ne crois pas qu'OBNL veut dire grand-chose dans ce cas-ci [en faisant référence à la SDA], mais ça c'est mon opinion, mon impression. (Intervenant Eb-01)

Quelques intervenants précisent également que la SDA jouissait d'une bonne réputation, mais que le projet et l'impulsivité montrée par le promoteur à certains moments lui ont nui. Les avis sur le collège Notre-Dame sont moins mitigés :

Oui. Je crois qu'il a bien agi. Je crois aussi...c'est une institution publique [le collège Notre-Dame]. C'est une institution, donc ce n'est pas...c'est pas une business. » (Intervenant Ea-02)

Dans tout le processus, on remarque que ce sont les élus qui essuient le plus de critiques, la légitimité leur étant attribuée étant principalement négative. Même si les espaces consultatifs institutionnalisés offrent l'opportunité d'une *proximité* accrue entre les citoyens et les élus, ces derniers sont considérés comme absents du débat. Néanmoins, cette attitude est parfois rationalisée par les intervenants, tel que l'illustre l'extrait suivant :

Compte tenu que la décision reste au conseil exécutif, je suis personnellement de l'avis – et c'est personnel – que la plupart des politiciens n'osent pas s'impliquer dans la consultation publique menée par l'Office pour garder, peut-être, un peu une vision de survol sur le projet en question, y compris le Quadrilatère. C'est une façon, un peu, de ne pas exposer leur point de vue à des critiques populaires. » (Intervenant Eb-05)

Un autre commentaire particulièrement intéressant émis par le même intervenant concerne la proximité non négligeable entre les publics et les élus observée lorsque ceux-ci sont présents à titre d'observateurs lors des consultations publiques :

Et, il ne faut pas négliger le côté informel. Lors des pauses café, il y a un échange d'information énorme qui se fait dans, dans le hall, tu vois. Les gens approchent les conseillers municipaux qui parlent un à un ou un à trois, mais *off the record*. Tu comprends? Et puis, là, c'est une, c'est une dynamique importante. (Intervenant Eb-05)

C'est sur la finalité et l'objectif de la consultation que les élus reçoivent les critiques les plus virulentes, ce qui nous amène à considérer le processus général sous l'angle de sa légitimité. Deux intervenants critiquent ainsi la compréhension du rôle que les élus s'attribuent:

Mais là encore le comité exécutif est un peu issu de Louis XIV. Tu vois? C'est le soleil, le roi Soleil, qui dit : 'Je maîtrise. J'ai été élu. C'est à moi à décider.' Il y a encore cet esprit de gouvernement absolu. (Intervenant Eb-05)

Le personnage, à mon avis, le plus puissant du Canada, c'est le maire de Montréal. [...] Parce que c'est le comité exécutif de la Ville de Montréal qui établit l'ordre du jour du conseil municipal. OK? Si le comité exécutif – implicitement le maire – ne veut pas ramener un sujet à l'ordre du jour, bien il ne va jamais être débattu. Il n'existe pas. (Intervenant Ea-02)

On constate qu'indirectement, il y a une remise en question de l'authenticité du processus de consultation publique, ce qui pose invariablement la question de l'imputabilité des élus quant au processus décisionnel. Un des intervenants considère d'ailleurs qu'une réflexion s'impose à cet effet : « Moi, cela serait le premier dossier que je mettrais à l'OCPM : mécanismes d'imputabilité des élus et des fonctionnaires aussi. » (Intervenant Ea-02)

Il semble donc être important pour les intervenants rencontrés qu'il y ait une cohérence entre les recommandations des commissaires de l'OCPM et la décision des élus, sans quoi il y a une perte de perception d'authenticité et de pertinence de la démarche de l'OCPM. D'ailleurs, un intervenant impliqué dans le projet du Quadrilatère Saint-Laurent aborde cette thématique lorsqu'il mentionne ceci :

Ça donne l'impression qu'on accorde peu de crédibilité au processus [de l'OCPM alors que] quelques jours après, sur la place publique à l'inauguration de la Place des Spectacles, M. Tremblay a quand même ouvertement salué, appuyé son ami [de la SDA] et...Je crois qu'il avait fait une petite phrase comme quoi il l'encourage [à aller de l'avant avec son projet] ou je ne sais trop quoi. C'est curieux. On a un processus...Personne. Il n'y a pas un journaliste qui était présent qui l'a relevé, mais c'était surprenant. (Intervenant Eb-01)

Un autre participant avait d'ailleurs soulevé l'apparence de conflit d'intérêts entre le promoteur et la Ville :

Je pense que dans le cas du Quadrilatère, ce n'était pas fameux de ce côté-là, mais t'sais je ne peux pas le dire parce que je le dis comme cela...Parce que j'ai eu l'impression que c'était comme gagné d'avance. Qu'ils voulaient que le projet se fasse. T'sais, ça se voyait à toutes sortes de manières. T'sais, tu te gardes une réserve. Tu ne vas pas embrasser Yaccarini en...quand t'es en consultation publique si tu es le maire de Montréal [...]. (Intervenant Eab-03)

Globalement, bien que certains acteurs fassent l'objet de critiques, le processus général est vu de manière assez positive sur le plan de la légitimité. Quelques intervenants mentionnent que la consultation de l'OCPM supplante les consultations que peuvent mener les arrondissements, lui accordant ainsi une légitimité démocratique.

Ouai, c'est mieux d'avoir ça [l'OCPM], que ce soit les arrondissements directement qui...qui organisent leurs propres consultations parce que là on pourrait penser qu'il y a un biais, un trop gros biais, des conflits d'intérêts. Alors que là, d'avoir une structure qui est uniforme. Bien, c'est quand même une garantie qu'il y a une lecture plus objective de ce qu'ils reçoivent. » (Intervenant Eb-03)

Néanmoins, quelques intervenants reconnaissent la dépendance du bon fonctionnement de l'OCPM à la volonté politique, tel que l'illustrent les extraits suivants :

Sur le plan politique, l'Office dépend en quelque sorte, à la fois des lois qui, qui dirigent un peu comment ils agissent, mais à la fois un peu de la politique. Des fois, certains euh...conseils administratifs sont très positifs par rapport à la consultation. Certains sont moins positifs ou préfèrent un autre genre de consultation [...]. (Intervenant Eb-05)

Je ne sais pas si c'est la lourdeur ou la crainte des commissaires, mais je sais qu'à l'Hôtel de Ville ou en tout cas de la part des élus, ou même des fonctionnaires dans certains arrondissements, il y a toujours une crainte de dire : 'Ah non! Faut pas aller à l'OCPM. Faut pas aller à l'OCPM. Ah non, pas ça encore.' Je ne sais pas si c'est à cause de la lourdeur ou si c'est parfois dans les recommandations qui ne font pas l'affaire des fonctionnaires ou des politiques. Moi, j'ai l'impression qu'il ne faut pas que cela soit un élément qui remette en cause l'existence de l'Office. (Intervenant Eb-02)

Maintenant, je comprends mieux. La Ville accompagne, effectivement, des promoteurs, développe toutes sortes de stratégies. Et ma foi, quand ils peuvent, ils évitent les consultations publiques. (Intervenant Eb-01)

Je vous dirais avec l'administration Coderre, je ne sais pas si l'Office – on le souhaite! – qu'elle va garder toute son...autant de dossiers et son indépendance parce qu'on... présentement, il y a différentes sortes de consultation qui sont en train de se mettre en place avec les médias sociaux et tout ça. Euh...juste la rue Sainte-Catherine, c'est pas l'Office de consultation publique...et euh, il faut faire attention parce que ça ressemble un petit peu plus au sondage qu'à de la consultation publique. (Intervenant Ea-01)

Notre analyse permet de constater que les élus sont ceux qui voient le plus leur légitimité remise en cause, surtout par manque d'imputabilité dans la décision prise. Une justification des choix décisionnels semble être un élément essentiel pour assurer l'authenticité de la démarche entre les recommandations des commissaires de l'OCPM et la décision des élus. On remarque néanmoins que les parties prenantes demeurent conscientes que la balance du pouvoir se trouve dans les mains des élus.

Au final, l'évaluation du processus de consultation publique par les parties prenantes passe en grande partie par la légitimation des différents acteurs (promoteurs,

commissaires et élus) influençant, par le fait même, la légitimité du processus général. Les deux cas étudiés nous ont permis de constater que l'OCPM est perçue comme une instance légitime. De leur côté, les promoteurs, même s'ils ont une bonne réputation initiale, peuvent voir leur légitimité questionnée. Finalement, les élus sont ceux qui semblent avoir le plus d'influence sur la perception du processus de consultation publique, principalement lorsque la décision n'est pas en cohérence avec les recommandations des commissaires. Dans une telle situation, ce sont la qualité et la pertinence générale du processus de consultation qui sont remises en cause.

#### 4.2.5. Autres variables

Dans la première partie de la section 4.5, nous avons présenté un certain nombre d'éléments susceptibles d'influencer le point de vue des parties prenantes sur les mécanismes de consultation qui avaient été identifiés à l'issue de notre revue de littérature. Toutefois, comme nous nous inscrivons dans une démarche exploratoire, nous sommes restée ouverte à l'émergence d'éléments additionnels. La présente section en dresse un bref portrait.

##### *Les jeux de pouvoir*

Le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, en raison de sa complexité et de son niveau de controverse élevé, a permis de révéler la place des jeux de pouvoir dans le processus. Ces derniers s'observent en premier lieu entre le promoteur et les opposants, qui rivalisent afin de faire valoir leur argumentaire auprès des commissaires de l'OCPM.

Je dirais que le projet était une patate chaude avant même d'arriver [en consultation publique]. C'était plein de personnalités fortes, y compris le promoteur ou le représentant du promoteur qui voyait son projet comme étant un projet de missionnaire, je dirais. De l'autre côté, les artistes... et il y en avait plusieurs parce que le cabaret n'était pas comme par exemple la SAT, deux communautés différentes, mais chacune préoccupées avec, je dirais, la qualité et l'essence du boulevard Saint-Laurent, mais de deux points de vue différents et il y en avait plusieurs autres. (Intervenant Eb-05)

Poussée à l'extrême, cette dynamique expose la possibilité d'effets pervers pour un promoteur qui met de l'avant une démarche de consultation. D'ailleurs, une intervenante qui a participé et collaboré avec le promoteur du Quadrilatère Saint-Laurent s'est dite déçue que des bâtons aient été mis dans les roues de la SDA, d'autant plus que l'organisation favorisait une approche de consultation en amont. Rappelons que le promoteur a fait face à de vives critiques au moment de la consultation publique. D'une part, les opposants ont investi les espaces formels (consultation publique) et informels (médias sociaux et activités de mobilisation) afin de sensibiliser les citoyens montréalais, les résidents du quartier et tous les acteurs économique, culturel et social à leur cause. L'intervenante dit craindre que cette dynamique décourage les promoteurs consciencieux à entreprendre leur démarche dans l'ouverture et la transparence, alors que d'autres promoteurs, plus discrets, peuvent développer leur projet en vase clos.

Les jeux de pouvoir s'observent aussi chez les fonctionnaires, enjeu soulevé par quelques intervenants. En effet, le pouvoir d'interprétation des fonctionnaires est décrié par un des intervenants du collège Notre-Dame, dans un contexte où les projets sont présentés au CCU, CPM et CAU par un fonctionnaire de la Ville. Ainsi, cet intervenant déplore ce qui suit :

[Le fonctionnaire ne peut pas...], aussi bon [qu'il est] au niveau de [sa] communication et de [ses] connaissances – [il ne transporte] pas autant...Il n'y a pas d'émotion qui vient avec. Il n'y a pas les petits détails, le raffinement, le narratif. [...] Puis, le narratif vient, justement, de toutes ces analyses-là. [...] Donc, il y a beaucoup de temps investi dans, dans le cheminement d'un projet, seulement sur la communication dans les instances. (Intervenant Ea-04)

Le rapport de force existe aussi entre les élus et les fonctionnaires. Ainsi, malgré que le projet du Quadrilatère Saint-Laurent était souhaité par les élus – rappelons qu'à la base, il s'agissait d'une demande de la Ville –, un intervenant allègue que certains fonctionnaires ne voulaient pas de ce projet. L'extrait suivant expose cette dynamique entre élus et fonctionnaires :

C'est délicat parce que les élus ne peuvent pas non plus imposer des choses à des fonctionnaires, mais il faut trouver une vision partagée. Pis, comme élu, je pense qu'il faut savoir : Est-ce qu'on le veut le projet ou pas? (Intervenant Eb-03)

Ainsi, les jeux de pouvoir jouent indirectement sur la perception des mécanismes de consultation. D'une part, des opposants qui occupent massivement les espaces publics pour dénoncer un projet peuvent donner l'impression d'un manque d'ouverture ou de concertation initié par le promoteur. C'est ce qui est arrivé dans le cas du Quadrilatère Saint-Laurent. Les opposants ont été très actifs lors des consultations publiques de l'OCPM, critiquant le projet et l'empressement du promoteur. Or, une démarche de consultation avait été mise en place en amont avec les riverains et les acteurs économiques du secteur. D'autre part, les fonctionnaires jouent un rôle dans l'interprétation du projet au sein des comités consultatifs de la Ville. Ce sont eux qui présentent initialement au CPM, au CCU et CAU le projet, à moins que le promoteur ne soit explicitement invité à le faire.

### *Rôle des médias*

Le cas du Quadrilatère Saint-Laurent a permis de faire ressortir l'importance du rôle des médias dans la publicisation du projet. Ces derniers servent parfois d'amplificateur en accordant une voix aux opposants. C'est ce qu'exprime l'intervenant qui suit :

Comme on vient juste de dire : il y a la réputation de ce que je peux lire dans les médias, puis il y a la réputation que moi je peux me faire en utilisant mon jugement critique. Heu...ce que je peux voir, entendre dans les médias, c'est que...au niveau du promoteur, ils ont forcé leur arrivée dans le quartier. [...] Alors que ce que moi je voyais, c'est qu'il travaillait au niveau des gens avec les maisons de chambre. Pour le Cléopâtre, il essayait de négocier. (Intervenant Eb-03)

Le propriétaire du café Cléopâtre a d'ailleurs bénéficié d'une tribune particulièrement rare lorsque Richard Martineau, dans le cadre de son émission les Francs-Tireurs<sup>94</sup>, l'a interviewé. Le segment s'est d'ailleurs terminé à l'avantage du propriétaire alors que Richard Martineau mentionne que l'organisation a sa raison d'être dans le quartier. À contrario, le projet du collège n'a pas bénéficié d'une couverture médiatique soutenue, outre pour annoncer le début de la consultation et les résultats de l'exercice consultatif.

Tout comme c'est le cas pour les jeux de pouvoir, les médias jouent un rôle indirect quant à l'appréciation des mécanismes consultatifs, puisqu'ils sont l'une des principales courroies de transmission de l'information. Ainsi, il peut arriver que certaines parties prenantes fondent leur appréciation du processus consultatif sur la couverture médiatique à laquelle ils ont été exposés.

#### 4.2.6. Synthèse des résultats

Nous nous sommes penchée sur le point de vue des parties prenantes quant aux mécanismes de consultation publique liés à deux cas soumis à l'OCPM, soit le cas de l'agrandissement du campus du collège Notre-Dame et le cas de la revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent.

Notre analyse a permis de constater que malgré une démarche qui implique les parties prenantes en amont du projet, les promoteurs de chacun des projets étudiés n'ont pas reçu le même accueil. Le projet du collège Notre-Dame est perçu comme moins risqué sur le plan patrimonial, puisqu'il n'implique pas de démolition ou d'expropriation. Son promoteur est vu comme ayant une bonne ouverture et comme un acteur qui s'intègre dans une démarche de collaboration. Au contraire, l'ouverture

---

<sup>94</sup> Cette émission d'intérêts publics, animé à l'époque par Richard Martineau et Patrick Lagacé, est diffusée sur les ondes de Télé-Québec : les animateurs y mènent des entrevues avec des acteurs de l'actualité.

réelle de la SDA est remise en question. Le design participatif mis de l'avant pour le projet du Quadrilatère Saint-Laurent suscite par ailleurs certaines frustrations ou incompréhensions de la part des parties prenantes. Rappelons que ces dernières ont mentionné l'empressement du promoteur à se porter acquéreur des propriétés visées par le projet alors que les consultations de l'OCPM n'avaient pas encore eu lieu. De plus, les commissaires ont mentionné que le projet manquait de finition et qu'il en était davantage à une phase d'idéation.

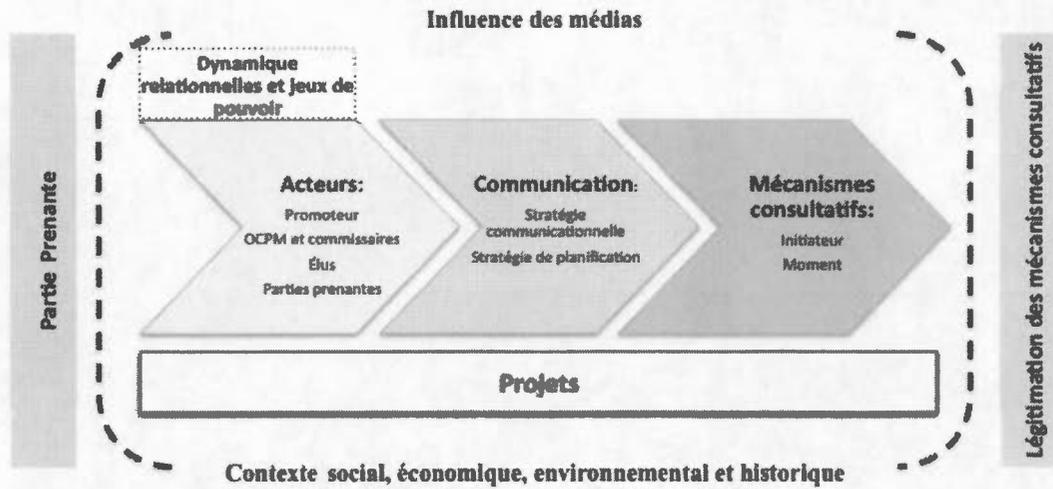
Nous remarquons également que les parties prenantes attribuent à l'OCPM une légitimité cognitive et sociopolitique. L'organisation est donc reconnue comme un tiers indépendant nécessaire à la santé démocratique. De leur côté, les commissaires jouissent d'une bonne réputation alors que leur travail est généralement qualifié de rigoureux. Toutefois, les parties prenantes ont fait remarquer à quelques reprises la nécessité pour l'organisation d'avoir une meilleure adaptabilité et une plus grande flexibilité dans la structure et la forme que prennent les consultations publiques.

De leur côté, les élus ont une influence certaine sur la perception générale de la démarche de consultation. Les cas étudiés font ressortir que les élus sont identifiés comme absents du débat et manquants de leadership. Les parties prenantes ont également tendance à critiquer les élus lorsqu'ils décident d'aller à l'encontre des recommandations émises par l'OCPM, s'interrogeant au passage sur la pertinence et l'authenticité de la démarche institutionnalisée.

Finalement, nous avons constaté qu'il y avait deux autres éléments qui influençaient la perception qu'ont les parties prenantes des mécanismes de consultation publique, soit la dynamique des jeux de pouvoir entre tous les acteurs impliqués et les médias en tant que courroies de transmission et amplificateurs.

À la figure 13, nous présentons notre schéma conceptuel modifié en fonction des résultats présentés précédemment. Les éléments modifiés se trouvent en gris pâle.

Figure 13 : Processus de légitimation des mécanismes consultatifs



## CONCLUSION

À l'issue de notre analyse, force est de constater que le phénomène par lequel les parties prenantes formulent leur point de vue est particulièrement complexe. La nature du projet, le promoteur, ses stratégies de communication, la démarche de l'OCPM, les actions des élus ainsi que le contexte socio-économique sont autant d'éléments qui influencent l'appréciation des processus consultatifs.

Indéniablement, l'engagement du citoyen dans le processus de décisions publiques est un mouvement qui prend de l'expansion, autant chez les autorités publiques que chez les promoteurs. La mise en place d'un système dialogique en amont du projet entre les différents acteurs (promoteur, élus, citoyens, riverains et groupes d'intérêts) facilite le processus d'intégration, favorisant l'acceptabilité sociale des projets. Toutefois, la ligne distinctive entre une démarche de consultation publique perçue comme authentique et une démarche dite instrumentalisée est souvent très mince. On observe également que le fardeau de la preuve repose principalement sur les épaules du promoteur, qui doit adopter une attitude et des actions exemplaires. Ce dernier est fortement encouragé à mettre en place une communication sensible où la proximité avec les acteurs impliqués et la reconnaissance des nuisances possibles de son projet représentent des enjeux quotidiens. Il faut reconnaître que ce genre de démarche peut devenir lourd et rendre l'issue du projet incertaine pour les promoteurs, qui perdent ultimement une forme de contrôle. En effet, lorsqu'il est question de perception et de légitimité de la démarche, le jugement final demeure entre les mains des parties prenantes.

Il n'en demeure pas moins indéniable que les processus participatifs sont là pour rester, dans un contexte où la démocratie représentative semble insuffisante pour légitimer les projets. Les citoyens réclament définitivement une plus grande place dans le processus décisionnel, bien qu'ils éprouvent parfois de la difficulté à

l'articuler et à l'identifier. Incidemment, l'offre de participation publique dans les processus décisionnels est en croissance. De plus en plus de promoteurs communiquent avec et intègrent les parties prenantes à un moment ou à un autre dans le développement de leur projet. Du côté des institutions publiques, les élus mettent de l'avant des cadres règlementaires et législatifs qui contraignent les promoteurs de certains types de projets à soumettre ces derniers à la consultation. D'ailleurs, Montréal s'est doté en 2002 d'un organisme consultatif indépendant responsable de mener les consultations qui lui sont mandatées par le comité exécutif ou le conseil municipal de la Ville de Montréal.

Devant ce nouveau paysage démocratique, il devient pertinent de s'interroger à propos de la perception qu'ont les parties prenantes de ces processus. D'une part, l'augmentation croissante des exercices consultatifs dans les mœurs des décideurs et des promoteurs offre une opportunité de réflexion scientifique intéressante. D'autre part, l'implantation relativement récente d'un organe municipal indépendant dans le paysage montréalais, en l'occurrence l'OCPM qui jusque-là a été peu étudié, présente une opportunité d'étude scientifique pertinente. Ce sont principalement à partir de ces deux motivations que nous avons formulé la question de recherche suivante :

Comment les principales parties prenantes ont-elles perçu les divers mécanismes de consultation relatifs à la démarche d'acceptabilité sociale mise en place par le promoteur et celle relevant d'obligations légales dans le cadre du projet de développement du campus du collège Notre-Dame et du projet de revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent?

Nous avons pour principal objectif d'identifier les éléments qui contribuent à influencer la perception des parties prenantes quant aux mécanismes de consultation publique, institutionnalisés ou non. Pour ce faire, nous nous sommes basée sur une recherche exploratoire de type qualitative. Nous inscrivant dans l'approche constructiviste, nous avons eu recours à deux méthodes de collecte de donnée, soit l'analyse documentaire et la réalisation d'entretiens de recherche semi-directifs. Le

caractère exploratoire de notre démarche a favorisé une approche par étude de cas comparé. Les deux cas choisis ont fait l'objet d'une consultation publique auprès de l'OCPM. Notre démarche de collecte de données s'est effectuée en trois étapes. Dans un premier temps, nous avons procédé à une revue de presse afin d'établir la chronologie des événements et de dégager les principaux acteurs impliqués. Ensuite, nous avons procédé à une revue documentaire de tous les documents déposés par les différents acteurs (promoteur, OCPM, élus et parties prenantes). Finalement, nous avons réalisé onze entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs impliqués dans le débat.

Une fois les données recueillies, nous avons procédé à la codification de nos données à l'aide du logiciel Excel. Pour ce faire, nous avons préalablement identifié les variables à analyser, à savoir :

- les éléments à la base de la formation du jugement subdivisés en trois catégories (projet, contexte socioéconomique et contexte interprétatif);
- la cartographie des parties prenantes et le degré d'engagement souhaité par les promoteurs;
- la caractérisation des documents et les stratégies de communication mises en place par les promoteurs et l'OCPM;
- l'appel et l'octroi de légitimité aux différents acteurs (promoteur, OCPM et commissaires, élus et processus général)

Cet exercice a dégagé des résultats intéressants. D'une part, le caractère distinctif des projets étudiés nous a permis de comprendre qu'une démarche de collaboration entreprise par un promoteur n'est pas garante de son succès. D'autres variables interviennent dans l'évaluation des mécanismes de consultation publique. L'attitude du promoteur, par son ouverture et le discours mis de l'avant, la qualité informationnelle et la stratégie de communication privilégiée sont quelques-unes des variables à prendre en considération. Le projet et son niveau de risque perçu ainsi que

le contexte socioéconomique jouent indirectement sur la perception des parties prenantes, notamment quant à leur ouverture à entendre l'argumentaire du promoteur.

Nous avons par ailleurs remarqué que l'OCPM est perçu favorablement par la majorité des intervenants rencontrés. Ce résultat est confirmé par le témoignage des intervenants qui ont participé aux consultations de l'OCPM étudiées dans le présent travail. En effet, rappelons qu'à chaque début de séance – autant celle d'information que d'émission des opinions – les commissaires exposent la procédure et les règles de participation. Conséquemment, en participant à la démarche, les parties prenantes acceptent implicitement les règles procédurales et donc accordent une légitimité procédurale à la démarche consultative. Ajoutons que les acteurs rencontrés dans le cadre des entretiens de recherche ont tous souligné le caractère incontournable de l'organisme pour la santé démocratique municipale. Incidemment, les intervenants ont recours à des arguments pour légitimer l'organisme sur les plans cognitif et sociopolitique, sans compter la réputation qui le précède grâce, notamment, au travail rigoureux des commissaires au cours des dernières années. Néanmoins, des critiques demeurent à propos de la structure des consultations publiques. Plusieurs des intervenants rencontrés ont mentionné le manque de flexibilité et l'adaptabilité déficiente de l'organisme pour des projets de plus petite envergure ou ceux ayant un niveau de controverse plus faible, comme c'était le cas pour le projet du collège Notre-Dame. Il a également été mentionné que le processus de l'OCPM arrive tard dans le parcours, représentant un irritant autant pour les parties prenantes, qui voient leur pouvoir d'influence sur le projet diminuer, que pour les promoteurs, qui ont investi d'importantes ressources financières et humaines en amont des consultations, comme ce fut le cas pour le projet du Quadrilatère Saint-Laurent.

Ce sont les élus qui essuient les critiques les plus virulentes. Nous avons relevé à plusieurs reprises que les parties prenantes jugent leur absence dans le débat et leur

manque de leadership comme des manquements à leur rôle en tant que représentants des citoyens. Paradoxalement, certains acteurs s'attendent à ce que les élus demeurent neutres à l'endroit des projets, plaçant ces derniers dans une position ambiguë – pris qu'ils soient entre une exigence de leadership et une exigence de neutralité. On constate également que leur légitimité sociopolitique ainsi que leur réputation est parfois remise en cause lorsqu'il y a apparence de conflit d'intérêts – remarque qui a été mentionnée dans le cas du Quadrilatère Saint-Laurent – ou manque de cohérence entre les recommandations de l'OCPM et la décision des élus.

Ces résultats nous ont permis de dégager trois principaux constats et ont favorisé l'émergence de pistes de réflexion.

#### *Être promoteur, une position complexe*

Le premier constat porte sur le fait que les promoteurs se trouvent dans une position complexe. Bien qu'ils sont aujourd'hui sensibilisés à l'importance d'entreprendre une démarche de planification qui tienne compte de l'acceptabilité sociale de leur projet, au même titre qu'ils le font pour les aspects techniques et environnementaux, il arrive que leur démarche – qui respecte pourtant les règles de l'art en matière de consultation – ne reçoit pas l'appui désiré. Rappelons que les cas qui ont été comparés dans la présente étude démontrent bien la tendance chez certains promoteurs de projet urbain à engager les parties prenantes en amont du projet. À cet effet, notre étude expose deux exemples de projet pour lesquels les promoteurs ont adopté une approche de gestion de type *bottom-up*. Pourtant, la réception et l'issue de la démarche varient grandement d'un projet à l'autre.

Ceci nous amène donc à confirmer que plusieurs éléments peuvent influencer l'appréciation des mécanismes de consultation mis en place par les gestionnaires de projet. Cette réalité place donc les promoteurs dans une position complexe qui

nécessite un certain doigté, principalement lorsque le projet présente un potentiel de controverse. En considérant qu'il incombe aux promoteurs de démontrer la pertinence de leur projet (légitimité substantive), comment s'assurer que leur démarche de collaboration, le cas échéant, trouve résonance auprès des parties prenantes? La pertinence pour le promoteur de faire appel à la légitimité technique (aspect technique) et normative (respect du cadre réglementaire) demeure incontournable et essentiel à la démarche pour assurer la qualité du projet. Toutefois, comme nos résultats tendent à le démontrer, le promoteur doit aussi accorder une importance à la qualité informationnelle (véracité et complétude de l'information) relative à son projet et faire attention à ses actions et à son attitude, lesquels sont les principaux éléments constitutifs du jugement qu'ont les parties prenantes relativement à un projet. En effet, une part importante de l'appréciation des mécanismes consultatifs mis en place par un promoteur est attribuable à la perception d'authenticité, d'ouverture et de collaboration démontrées par ce dernier, surtout lorsqu'il s'engage dans une démarche participative.

Notons que des études récentes ont souligné le rôle prépondérant que joue la perception dans l'évaluation du projet et de sa démarche. Selon le principe du *symbole* énoncé par Libaert, « [...] la perception compte autant que l'action » (Libaert, 2011, p. 14), ce qui se révèle tout aussi vrai pour la notion d'acceptabilité sociale. Un rapport de l'INM (2013, p. 3) souligne ainsi que « [les] perceptions sont aussi importantes que les faits dans l'établissement de l'acceptabilité sociale d'un projet. Un projet impeccable sur le plan technique peut être rejeté par une communauté pour des motifs liés à toute autre considération. » Il n'est donc pas étonnant qu'un processus se conformant aux bonnes pratiques, comme ce fut le cas du Quadrilatère Saint-Laurent, puisse être contesté malgré tout, en raison d'une perception négative des actions d'un promoteur (conflit d'intérêts et perception de fermeture au dialogue, entre autres). Une bonne réputation ainsi qu'une légitimité

sociopolitique et cognitive ne sont donc pas des éléments acquis. Rappelons que la légitimité est dynamique et qu'elle n'existe qu'à travers le regard des autres (Bitektine, 2011; Buisson, 2005; Suchman, 1995; Zimmerman & Zeitz, 2002). C'est pourquoi malgré la bonne réputation dont jouissait la SDA sur la base de son succès lié à la revitalisation du quartier Angus, son projet du Quadrilatère Saint-Laurent a pu faire l'objet de vives critiques.

Des réflexions peuvent également être formulées quant aux contraintes consultatives. Il importe en effet de garder à l'esprit que les promoteurs de projets en milieu urbain sont soumis à des contraintes consultatives, qui allongent le processus d'acceptabilité et qui peuvent même faire avorter leur projet, notamment lorsqu'un avis négatif de l'OCPM est émis et que les élus suivent le sens des recommandations des commissaires. Le processus de l'OCPM arrive, effectivement, tard dans le processus. Souvent, d'importantes ressources humaines et financières ont déjà été mobilisées par les promoteurs à cette étape du processus. Il devient donc compréhensible que certains promoteurs soient craintifs et même peu enthousiasmés à l'idée que leur projet fasse l'objet d'une consultation à l'OCPM ou soient frustrés de voir leur projet essuyer des critiques de la part des commissaires. Dans un tel contexte, l'appui de l'OCPM en amont du processus pourrait devenir une option intéressante à envisager.

Les promoteurs doivent aussi répondre aux exigences des parties prenantes, lesquelles sont de plus en plus informées et critiques. Le savoir profane est une ressource que les promoteurs ont avantage à exploiter pour développer un projet qui est en adéquation avec le milieu d'accueil. Comme nous l'avons vu, ceci suppose une stratégie de communication bidirectionnelle (Grunig et al., 2002) qui engage le citoyen en amont. Mais qu'en est-il lorsque certaines parties prenantes clés refusent le dialogue? Certes, le promoteur a le fardeau de la preuve. Il se doit de démontrer la pertinence économique, sociale et environnementale de son projet, idéalement en

engageant les parties prenantes en amont. Or, ceci est uniquement possible dans la mesure où les parties prenantes souhaitent collaborer.

Bref, il n'est pas toujours évident pour un promoteur de mettre en place une stratégie communicationnelle qui garantisse le succès de son projet. Plusieurs variables sont prises en considération par les parties prenantes afin d'évaluer la qualité du processus consultatif d'une démarche d'acceptabilité sociale. Chose certaine, l'analyse du projet par un tiers indépendant est vue comme essentielle à la santé démocratique, d'où le rôle non négligeable que joue l'OCPM dans le développement de projets urbains.

*L'OCPM : nécessaire, mais un design participatif à repenser*

Le second constat concerne la nécessité pour l'OCPM de repenser son design participatif. Bien que les citoyens apprécient et souhaitent des démarches de consultation institutionnalisées telles que celles mises de l'avant par l'OCPM se poursuivent, ils demandent plus flexibilité et de malléabilité en fonction des exigences et des réalités relatives à chaque projet. Il faut quand même souligner le caractère incontournable de l'OCPM qui leur permet de s'engager, de participer et de faire valoir leur opinion sur des projets locaux, par l'entremise d'un organisme indépendant. Il s'agit d'un outil démocratique complémentaire au système représentatif, s'inscrivant dans la mouvance de la démocratie sociale (Lévesque, 2004), où l'on accorde une place centrale à la concertation du point de vue des acteurs sociaux. Or, notre étude soulève l'importance du respect de certains éléments afin que ce genre de processus conserve sa légitimité aux yeux des participants et des observateurs.

Les caractéristiques d'indépendance et de neutralité de l'organisation sont incontournables pour garantir une perception d'authenticité de la démarche, surtout chez les initiés, qui connaissent les rouages des consultations publiques

institutionnalisées. On remarque qu'un processus initié et mené par les élus jouit effectivement d'une moins grande perception d'authenticité, considérant que les conseillers sont à la fois juges et partie et qu'il y a donc absence d'un tiers neutre. D'ailleurs, un rapport réalisé par Mario Gauthier arrive à cette même conclusion alors qu'il mentionne que: « La neutralité et l'indépendance des facilitateurs sont deux facteurs clés qui contribuent au succès de toute démarche de facilitation. » (Gauthier, 2011, p. 28)

Dans le contexte montréalais, l'OCPM est une organisation reconnue, qui possède une bonne réputation. Il en est de même pour ses commissaires, qui semblent faire l'unanimité parmi les participants à notre étude. Il s'agit, aujourd'hui, d'un fleuron dont l'expertise dépasse les frontières montréalaises. En effet, elle participe activement aux réflexions démocratiques par son implication dans différents colloques locaux et internationaux, en plus de rester à l'affût des nouvelles technologies (OCPM, 2015c).

Néanmoins, certains aspects du design participatif sous-jacent à cet organisme font l'objet de critique. Dans un premier temps, la portée de la consultation pourrait être réfléchie. Les consultations publiques de l'OCPM portent sur la modification des règlements au plan d'urbanisme ou aux cartes des hauteurs – qui ont souvent déjà fait l'objet d'une consultation préalable<sup>95</sup>. Les parties prenantes ne limitent donc pas leur argumentaire au projet de règlement circonscrit dans le mandat de l'OCPM. Elles font appel à un argumentaire rationnel et parfois émotif qui aborde un spectre plus large, dont les impacts sociaux, urbanistiques et architecturaux d'un projet. Bien que la nuance soit d'ordre sémantique, il n'en demeure pas moins que les règles entourant le

---

<sup>95</sup> Depuis quelques années, les PPU sont soumis à une consultation publique où les citoyens sont invités à venir s'exprimer sur les orientations et la vision de planification urbaine d'un secteur.

débat se limitent théoriquement à la modification de la réglementation. Deux questions se posent:

- Dans un contexte où les PPU ont fait l'objet d'une consultation préalable, comment légitimer une demande de modification au plan d'urbanisme de la part d'un promoteur? Quel est l'impact d'une demande de modification sur la validité des consultations concernant les PPU et la validité des orientations qui ont été adoptées à l'issue de l'exercice?
- Pour les consultations publiques de l'OCPM portant sur des demandes de modifications au plan d'urbanisme, devient-il nécessaire d'ouvrir la portée du sujet afin de penser le projet dans la globalité du secteur où il sera implanté?

Dans un deuxième temps, le moment de la consultation de l'OCPM et son rôle dans le développement de projet pourraient être à réévaluer. Certains de nos intervenants ont mentionné l'arrivée tardive des consultations alors que le projet est déjà très défini. Une implication en amont permettrait une participation du citoyen à l'idéation du projet. Le rapport de Gauthier publié en 2011 – citant Blondiaux (2008b) et (Doelle & Sinclair, 2006) – révèle d'ailleurs que la:

[...] participation du public doit justement passer par un changement fondamental dans la perception de l'engagement du public. Ils proposent donc une approche centrée sur les résultats (Outcome-Based Approach) à la fois pour encourager le promoteur à engager le public le plus tôt possible dans le processus d'évaluation et de prendre ses préoccupations au sérieux et pour motiver les membres du public à participer de façon non seulement active, mais aussi constructive. (Gauthier, 2011, p. 30)

Par exemple, l'assistance de l'OCPM dans les démarches de consultation mises de l'avant par les promoteurs pourrait s'avérer gagnante pour ces derniers, qui se verraient épauler dans leur démarche grâce à la collaboration d'un tiers neutre – garantissant une certaine authenticité de la démarche. De plus, une implication de l'OCPM plus tôt dans le processus permettrait d'éviter le dédoublement d'activités consultatives, processus souvent mal compris par les non-initiés. Toutefois, un tel changement demanderait de revoir le mandat même de l'OCPM. Rappelons que les

mandats confiés à l'OCPM concernent des projets qui nécessitent des modifications aux règlementations municipales existantes. Un changement d'approche avait d'ailleurs été proposé dans le rapport annuel de 2013 de l'OCPM par Mme Louise Roy, ancienne présidente de l'organisme.

Certains des projets examinés par l'OCPM se réalisent sur un temps long. Ces grands projets se modifient inévitablement au gré des contraintes et des opportunités de marché. L'expertise de l'Office pourrait être mise à contribution de façon plus systématique en amont et tout au long de la mise en œuvre des projets, dans des exercices de médiation, de conciliation ou de coconstruction de décisions. Plusieurs formes de contribution sont possibles, y compris celle de garant des processus de relation avec le milieu mis sur pied par les promoteurs une fois les projets autorisés, un peu comme le fait la Commission nationale du débat public, en France. Il faudrait toutefois s'assurer de la transparence de cette fonction et du caractère public de ses résultats. (OCPM, 2014, p. 9)

Somme toute, l'OCPM jouit d'une bonne crédibilité, mais doit renouveler son design participatif. Pour ce faire, l'organisation doit rester constamment à l'écoute du milieu et des nouvelles tendances en matière de consultation afin d'apporter des changements qui lui permettraient une plus grande flexibilité et une meilleure adaptabilité. L'OCPM reste néanmoins une organisation avec pour mission de faire des recommandations aux élus qui détiennent la balance du pouvoir décisionnel.

#### *Une meilleure définition du rôle des élus*

Notre troisième constat concerne les élus qui gagneraient à mieux définir leur rôle dans la démarche et à évaluer la possibilité de mettre en place un système d'imputabilité de la décision, lequel permettrait aux participants de comprendre pourquoi certaines recommandations sont suivies ou non.

Nos résultats de recherche nous permettent de constater qu'un des problèmes qui nuit à la perception d'authenticité générale des démarches de consultation institutionnalisées et ultimement, à la légitimité démocratique, concerne

l'inadéquation entre les recommandations de l'OCPM et la décision prise par les élus. Il peut en effet être frustrant pour les participants de voir que les élus choisissent de faire abstraction des recommandations formulées dans le rapport des commissaires pour aller de l'avant avec le projet, sans justification du pourquoi et du comment de la décision. Ce manque d'imputabilité à l'endroit de la décision pourrait contribuer à alimenter le cynisme ambiant envers les élus et l'authenticité des démarches participatives. Conséquemment, il s'avère pertinent de réfléchir à la nécessité de développer un mécanisme de suivi qui permettrait de garantir une cohérence entre les résultats de la démarche et la prise de décision. Cette idée avait été évoquée en 2012 par Mme Roy, lors d'un congrès de l'INM sur les forces vives de la participation citoyenne. Il semble ainsi qu'une explication synthèse du choix de suivre ou non les recommandations des commissaires pourrait devenir la norme, permettant ainsi de renforcer la légitimité démocratique du processus.

Nous avons également constaté que l'absence des élus dans le débat est souvent décriée par les participants. Bien qu'il pourrait s'agir d'une mauvaise compréhension de la nécessité d'impartialité de la démarche, et donc la nécessité pour les élus de ne pas y participer, nous avons relevé à quelques reprises des critiques quant à leur manque de leadership. Les élus sont pris dans une position délicate où une trop grande affinité avec le promoteur ou les groupes de pression est mal perçue et où leur position de recul par rapport au débat est par ailleurs reçue comme un manque de leadership.

D'ailleurs, des exemples récents semblent confirmer une certaine propension chez les élus à avoir recours à la consultation comme un outil stratégique visant d'abord à accorder une légitimité à la démarche. Nous pensons notamment à la multiplication des annonces de consultation par l'administration Coderre et à la diminution des

mandats de l'OCPM depuis son arrivée à la mairie de Montréal en novembre 2013<sup>96</sup>. Ainsi, comme le souligne pertinemment l'ancienne présidente de l'OCPM, Mme Louise Roy :

Bien que l'OCPM bénéficie d'un statut inscrit dans la Charte de la Ville de Montréal, son intervention n'est prédéterminée que dans quelques cas. Les grands projets, notamment, ne font pas partie de ces quelques cas. Pour assurer la transparence des processus qui mènent à une décision des élus, il est nécessaire de préciser et, à mon avis, d'élargir l'éventail des cas où le recours à l'OCPM, comme tiers neutre et indépendant, est automatique. (OCPM, 2014, p. 9)

En somme, une multitude d'éléments viennent influencer la perception qu'ont les parties prenantes des mécanismes de consultation publique. Chacun des acteurs impliqués, que cela soit le promoteur, l'OCPM, les parties prenantes ou les élus, façonne le succès ou l'échec d'une démarche de participation.

Il y a certainement une réflexion à faire à propos du design participatif. Il y aurait ainsi lieu de se questionner à savoir si les élus doivent participer ou non aux consultations en prenant position, s'il y a lieu de mieux déterminer le pouvoir des différentes instances consultatives, de mieux cerner le type de participation souhaitée par le promoteur et l'étape à laquelle le citoyen devrait participer et à déterminer le niveau de pouvoir décisionnel qui lui est octroyé. Tout cela favoriserait une démystification des mœurs participatives, rendrait les procédures plus cohérentes et permettrait à tous de connaître leur rôle et leur pouvoir à chacune des étapes du processus consultatif.

---

<sup>96</sup> Selon les données figurant sur le site de l'OCPM, l'organisme s'est fait confier quatre mandats de consultation en 2014 et deux en 2015, contre six en 2013 et sept en 2012. Le maire Denis Coderre a annoncé plusieurs projets de consultation depuis le début de son mandat, dont une consultation pour le réaménagement de la rue Sainte-Catherine ouest, qui avait été confiée à la firme de consultants Acertys. Il a aussi mentionné en février 2015 son intention de consulter la population sur le concept de promenade urbaine en vue du 375<sup>e</sup> de Montréal, mais le projet n'a pas été soumis à l'OCPM. Nous n'avons pas été en mesure de trouver les dates de consultations promises, outre trois journées d'information tenues en octobre 2015.

Au final, notre recherche vient donc confirmer certains constats véhiculés dans la littérature scientifique. Elle jette néanmoins une nouvelle perspective en s'attardant aux points de vue des parties prenantes quant aux mécanismes consultatifs déployés dans le cadre montréalais. Somme toute, nous ne pouvons faire fi de la complexité démocratique dans laquelle nous nous trouvons. En démocratie, rien n'est tout blanc ou tout noir. Nous sommes plutôt confrontés à une multiplicité de zones grises et c'est là que la démocratie – dans ses diverses formes – prend tout son sens, que la participation citoyenne devient légitime. Il est pertinent de rappeler ici l'extrait présenté dans l'avant-propos de ce mémoire :

[...] chose qu'il faut tenir en compte en tant que chercheur [...] C'est que la consultation publique n'est pas simple. [Qu'elle] est terriblement complexe et [que] les gens ont tendance à vouloir la mettre dans une boîte cube, nette, claire, directe [...] Tout ce qui mérite à être débattu doit être réglé par la loi. [Au contraire] il faut laisser un flou, une marge de manœuvre, une genre de...de possibilité qui n'est pas nécessairement réglé à l'avance parce que l'objectif, c'est d'avoir le point de vue. Ce n'est pas d'assurer que le processus soit conforme à des normes. [...] je dirais qu'il faut éviter la maladie québécoise de l'ÉNAP. Et je considère que c'est une maladie profonde que tout peut être réglé par des gestionnaires. Et ça, je m'excuse, je n'achète pas. (Intervenant Eb-05)

En ce sens, il s'avère pertinent de poursuivre la recherche visant à comprendre les dynamiques démocratiques et relationnelles issues des démarches consultatives tout en conservant une flexibilité dans le processus et en se rappelant que l'objectif de ces activités consultatives est d'obtenir le point de vue de tous les acteurs qui se sentent concernés par un projet.

## ANNEXE I : DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DU CONCEPT DE LÉGITIMITÉ

Bitektine (2011)	Suchman (1995)	Zimmerman et Zeitz (2002)
<i>Légitimité cognitive</i> : organisation appartenant à un secteur d'affaires (ex. le transport durable ou entreprises pétrolières)	<i>Légitimité cognitive compréhensive</i> : la légitimité est possible grâce au respect des règles du modèle social.	<i>Légitimité cognitive</i> : selon les règles implicites de la société, l'organisation démontre qu'elle remplit bien le rôle qu'elle doit jouer dans la société.
<i>Légitimité sociopolitique</i> : évaluation basée sur le modèle structurel de l'organisation et de ses finalités en fonction des normes sociales.	<p><i>Légitimité morale procédurale</i> : l'organisation fait un effort marqué pour aller dans le sens des valeurs sociales.</p> <p><i>Légitimité morale structurelle</i> : Les structures de l'organisation respectent les normes morales défendues par la société.</p>	<p><i>Légitimité sociopolitique régulatoire</i> : L'organisation respecte les mesures réglementaires, ce qui lui permet d'être identifiée comme un bon citoyen corporatif.</p> <p><i>Légitimité sociopolitique normative</i> : En respectant les normes et valeurs de la société, l'organisation démontre qu'elle est socialement acceptable.</p>
<i>Réputation</i> : Évaluation construite sur les actions passées de l'organisation.	<p><i>Légitimité morale conséquentielle</i> : l'organisation est jugée sur ce qu'elle a accompli dans le passé.</p> <p><i>Légitimité morale personnelle (leader)</i> : Évaluation du charisme du leader de l'organisation.</p>	
<i>Statut</i> : Positionnement de l'organisation selon sa performance en comparaison avec ses pairs.		<i>Industrie</i> : L'organisation est comparée avec les autres organisations en fonction des standards et normes de son industrie d'appartenance.

## ANNEXE II : L'OFFICE DE CONSULTATION PUBLIQUE DE MONTRÉAL

L'Office de consultation publique de Montréal (OCPM) a été créé en septembre 2002. Il s'agit d'un organisme indépendant « [...] dont les membres ne sont ni des élus ni des employés municipaux [...] » agissant ainsi comme un tiers neutre (OCPM, 2015b). L'organisme a donc pour mandat des réaliser des activités de consultation à la demande du conseil ou du comité exécutif de la ville relativement à l'urbanisme et l'organisation du territoire ainsi que sur tout autre sujet pour lequel on lui formule une demande.

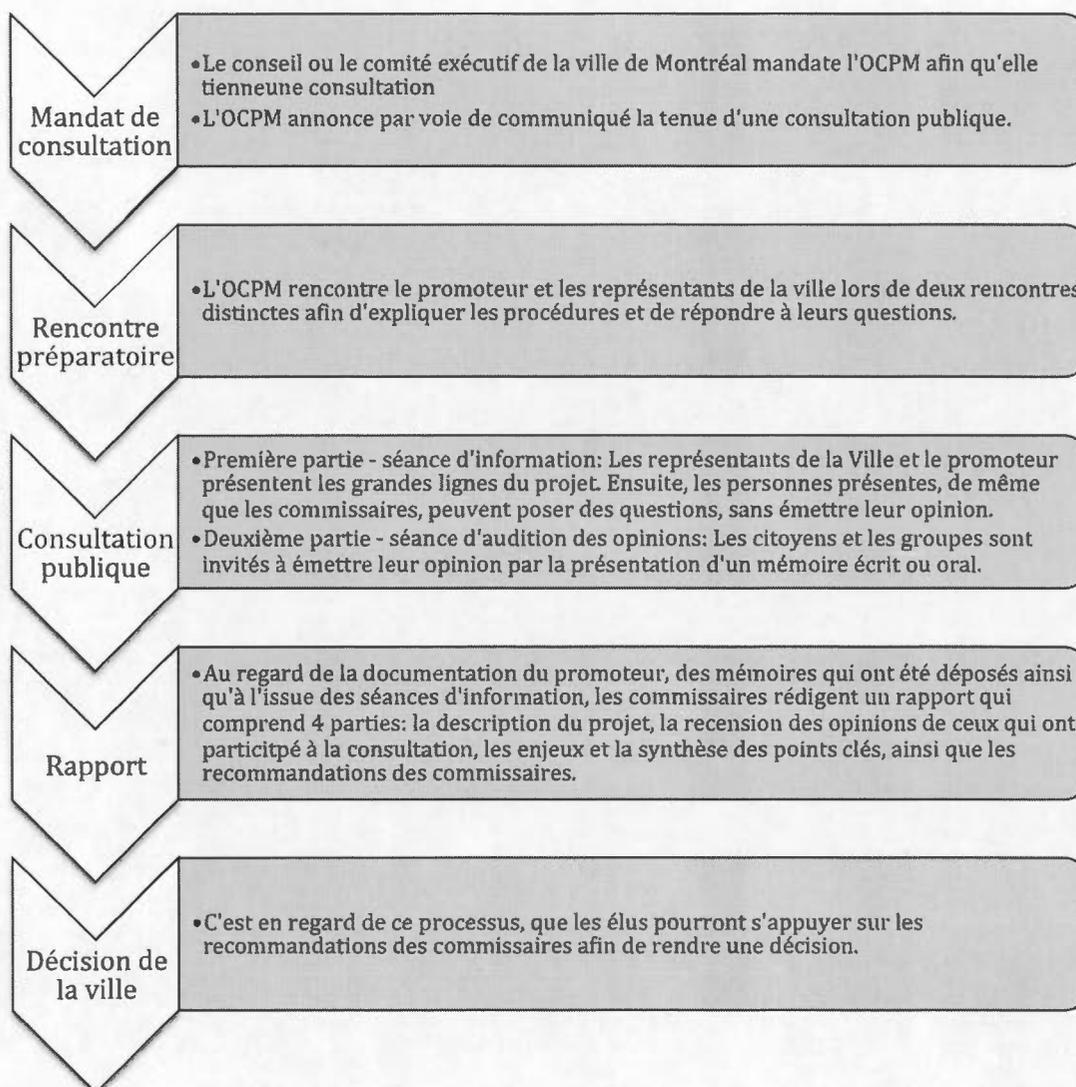
D'après la Charte de la Ville de Montréal, un mandat de consultation doit être lancé à l'OCPM lors des situations suivantes :

- lorsqu'il y a un projet de règlement qui vise la modification du plan d'urbanisme de la ville, excluant ceux des arrondissements;
- lorsque le comité ou le conseil de ville souhaite adopter un projet de règlement concernant un équipement collectif ou culturel, de grands édifices, un projet de plus de 25 000 mètres carrés ou un bien culturel reconnu ou classé.

C'est d'ailleurs en vertu de ce dernier point que les projets étudiés ont fait l'objet d'une consultation. En effet, dans les deux cas, les projets étaient situés dans un lieu où il y a un bien culturel désigné et reconnu. Ils ont donc fait l'objet d'une consultation en vertu de l'article 89 de la Charte de la Ville de Montréal.

Les consultations menées par l'OCPM suivent généralement une structure bien définie, illustrée à la figure 14.

Figure 14 : Principales étapes d'une consultation publique de l'OCPM



## ANNEXE III : LISTE DES DOCUMENTS ANALYSÉS

Code <sup>97</sup>	Date	Titre de la publication	Auteurs
<b>Projet du collège Notre-Dame</b>			
D01	2009-07	Étude paysagère collège Notre-Dame : Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal	NIP Paysage
D02	2009-08	Étude de circulation et de stationnement	AECOM
D03	2009-08-06	Collège Notre-Dame – Plan de développement – Étude requise : Inventaire des végétaux	Le groupe Desfor
D04	2009-10	Recherche préalable pour une analyse de l'intérêt patrimonial du collège Notre-Dame	Mario Brodeur, architecte et Jacques Lachapelle, architecte et historien de l'architecture
D05	2013-01-23	Présentation powerpoint	Arrondissement Côte-des-Neiges
D06	2010-02	Inventaire archéologique à l'emplacement du futur terrain de football	Ethnoscop
D07	2010-03-17	Site du collège Notre-Dame - Énoncé d'intérêt patrimonial	Jean Laberge, architecte, BPTE
D08	2010-03-23	Site du collège Notre-Dame - Orientations	Document non codé. Il s'agit sensiblement de la même information qu'on retrouve dans D07.
D09	2012-04-19	Note technique	CIMA+
D10	2012-05	Informations complémentaires sur la maison Renaud et l'ancien entrepôt à charbon du collège Notre-Dame	Mario Brodeur architecte
D11	2012-05-01	Avis conjoint du Conseil du patrimoine de Montréal et du Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme : Plan directeur – collège Notre-Dame	CPM et CAU

<sup>97</sup> Afin de réduire les risques de biais lors de notre analyse, nous avons indiqué tous les documents des promoteurs et des parties prenantes par un code numérique. La lettre « D » fait référence à tous les documents analysés provenant des différents acteurs ; le « P » se sont les articles issus de notre revue de presse ; et finalement, le « E » désigne les entretiens de recherche que nous avons effectués dans le cadre de notre recherche.

D12	2012-05-28	Note technique (mise à jour)	CIMA+
D13	2012-06-13	Plan directeur immobilier et de développement du campus du collège Notre-Dame à Montréal	ACDF*
D14	2012-06-29	Site du collège Notre-Dame : Précision quant à l'énoncé d'intérêt patrimonial du 23 mars 2010	Direction de la culture et du patrimoine, Ville de Montréal
D15	2013-01-07	Consultation publique – Projet de règlements P-12-059 et P-04-047-133	Ville de Montréal
D16	2013-01-09	Développement du campus du collège Notre-Dame	OCPM
D17	2013-01-17	Consultation publique – Développement du campus du collège Notre-Dame : Compte-rendu de la rencontre préparatoire avec le promoteur	OCPM
D18	2013-01-17	Consultation publique – Développement du campus du collège Notre-Dame : Compte-rendu de la rencontre préparatoire avec l'arrondissement Côtes-des-Neige-Notre-Dame-de-Grâce	OCPM
D19	2013-01-23	Arrondissement Côtes-des-Neiges-Présentation powerpoint	Arrondissement Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce
D20	2013-01-23	Plan de développement du campus du collège Notre-Dame à Montréal	Collège Notre-Dame
D21	2013-01-23	Développement du campus du collège Notre-Dame – Parti 1 (volume 1)	OCPM
D22	2013-02	Bienvenue au bulletin des Amis – 6 mars 2013	Les amis de la montagne
D23	2013-02-19	Courriel à Mme Naud	Raymond McNamara ing. f., CIMA+
D24	2013-02-19	Mémoire présenté par comité de parents du collège Notre-Dame sur le projet de développement du campus du collège	Comité de parents du collège Notre-Dame
D25	2013-02-19	Plan directeur immobilier et de développement du campus du collège Notre-Dame à Montréal	Les amis de la montagne
D26	2013-02-19	Courriel de Fabienne Meyssonier	Fabienne Meyssonier
D27	2013-02-19	Développement du campus du collège Notre-Dame – Partie 2 (volume 1)	OCPM
D28	2013-04-16	Projet de développement du campus du collège Notre-Dame – Projet de règlement P-12-059 et 04-047-133 (rapport de consultation publique)	OCPM

D29	2008-02-07	Engagements des institutions en matière de protection des patrimoines	Direction des grands parcs et de la nature en ville (Montréal)
P01	2013-05-01	Collège Notre-Dame. Le projet de développement obtient le feu vert	Métro
P02	2013-04-30	Consultation publique sur le développement du campus du collège Notre-Dame; l'OCPM recommande d'aller de l'avant (communiqué de presse)	OCPM
P03	2013-01-24	Montréal – Le collège Notre-Dame modernise ses installations	Lydia Labbé-roy, TVA Nouvelles
P04	2013-01-24	Le collège Notre-Dame modernise ses installations	Lydia Labbé-roy, TVA Nouvelles
P05	2013-01-23	Il modernise ses installations	Lydia Labbé-roy, Journal de Montréal
P06	2013-01-09	/Reprise -- Consultation publique sur le développement du campus du collège Notre-Dame/ (communiqué de presse)	OCPM
P07	2013-01-08	Consultation publique sur le développement du campus du collège Notre-Dame (communiqué de presse)	OCPM
Ea-01	2015-01-29	Entrevue Ea-01	
Ea-02	2015-02-20	Entrevue Ea-02	
Eab-03	2015-03-03	Entrevue Eab-03	
Ea-04	2015-03-12	Entrevue Ea-04	
Ea-05	2015-03-13	Entrevue Ea-05	
Ea-06	2015-04-29	Entrevue Ea-06	

Code	Date	Titre de la publication	Auteurs
Projet du Quadrilatère Saint-Laurent			
D01	2008-04-15	Rencontre d'information : Quartier des spectacles 15 avril 2008	Table de concertation du faubourg Saint-Laurent
D02	2008-05-05	Assemblée publique de consultation – Procès-verbal	Ville-Marie, Montréal
D03	2008-10	Le micro-aménagement du Quartier des spectacles	Bernard La Mothe, Direction du développement culturel, Ville de

			Montréal
D04	2009-02	Étude patrimoniale du Quadrilatère Saint-Laurent – Rapport préliminaire	Groupe Gauthier, Biancamano et Bolduc architectes
D05	2009-03	Projet du Quadrilatère Saint-Laurent impact sur les déplacements	Dessau
D06	2009-03	Projet du Quadrilatère Saint-Laurent – Étude sur modèle réduit des impacts éoliens	Le Groupe-Conseil LaSalle
D07	2009-03-26	Quadrilatère Saint-Laurent – Concept préliminaire	
D08	2009-03-26	Étude d'ensevelissement – Quadrilatère Saint-Laurent	Paul Andreu, AEDIFICA Gilles Huot et Groupe Gauthier, Biancamano et Bolduc architectes
D09	2009-04-02	Article 89 et modification du plan d'urbanisme	Comité consultatif d'urbanisme, Ville-Marie
D10	2009-04-03	Quadrilatère Saint-Laurent (Saint-Laurent – Ste-Catherine – Clark) – projet de redéveloppement d'un emplacement situé au nord du Monument National et intégrant partie des immeubles qui s'y trouvent – Concept préliminaire Article 89 de la charte de la Ville de Montréal Modification du Plan d'urbanisme Arrondissement Ville-Marie	Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme
D11	2009-04-14	Boulevard Saint-Laurent – Îlot Ouest	Conseil du patrimoine de Montréal
D12	2009-04-20	Procès-verbal d'une séance du conseil d'arrondissement	Ville-Marie, Montréal
D13	2009-04-20	Adopter, en vertu de l'article 89 de la charte, un règlement autorisant la construction d'un complexe immobilier sur l'emplacement occupé par les édifices portant les numéros 1190 à 1246, boulevard Saint-Laurent, un règlement modifiant le Plan d'urbanisme de Montréal et son document complémentaire, ainsi qu'un règlement modifiant le Programme particulier d'urbanisme du Quartier des spectacles – Secteur Place des Arts.	Direction du développement économique et urbain, Ville de Montréal
D14	2009-04-20	Recommandations	Arrondissement Ville-Marie, Direction de

			l'aménagement urbain et des services aux entreprises, Division de l'urbanisme
D15	2009-04-20	Sommaire décisionnel	Arrondissement Ville-Marie, Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises, Division de l'urbanisme
D16	2009-04-21	Intervention Addenda – Affaires corporatives	Direction du contentieux
D17	2009-04-22	Extrait authentique du procès-verbal d'une séance comité exécutif	Ville de Montréal
D18	2009-04-22	Recommandation addenda	Arrondissement Ville-Marie, Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises, Division de l'urbanisme
D19	2009-04-27	Extrait authentique du procès-verbal d'une assemblée du conseil municipal	Ville de Montréal
D20	2009-05	Projet du Quadrilatère Saint-Laurent (géométrie révisée) – Étude sur modèle réduit des impacts éoliens	Le Groupe-Conseil LaSalle
D21	2009-05-01	Quadrilatère Saint-Laurent – Concept révisé	Paul Andreu, AEDIFICA Gilles Huot et Groupe Gauthier, Biancamano et Bolduc architectes
D22	2009-05-01	Quadrilatère Saint-Laurent – Étude d'enseulement	Paul Andreu, AEDIFICA Gilles Huot et Groupe Gauthier, Biancamano et Bolduc architectes

D23	2009-05-11	Consultation publique : Projets de règlements P-09-028 et P-04-047-82 – Projet Quadrilatère Saint-Laurent dans l'arrondissement Ville-Marie Compte-rendu de la rencontre préparatoire	OCPM
D24	2009-05-11	Consultation publique ; Projets de règlements P-09-028 et P-04-047-82 – Projet Quadrilatère Saint-Laurent dans l'arrondissement Ville-Marie Compte-rendu de la rencontre préparatoire (2)	OCPM
D25	2009-05-11	Revitalisation du boulevard Saint-Laurent – Analyse d'intégration urbaine	Plania
D26	2009-05-19	Énoncé d'intérêt patrimonial de l'îlot Saint-Laurent	Ville de Montréal
D27	2009-05-20	Projet le Quadrilatère des spectacles – Première partie (volume 1)	OCPM
D28	2009-05-20	Quadrilatère Saint-Laurent – Présentation générale et vision du projet	SDA
D29	2009-05-21	2-22, rue Sainte-Catherine Est et le Quadrilatère Saint-Laurent	OCPM
D30	2009-05-21	Quadrilatère Saint-Laurent et le 2-22 – SDA : revitaliser et développer avec ses valeurs	SDA
D31	2009-05-21	Le 2-22 et le Quadrilatères Saint-Laurent : Projets de requalification urbaine durable	Paul Andreu, AEDIFICA Gilles Huot et Groupe Gauthier, Biancamano et Bolduc architectes
D32	2009-05-25	Orientation pour l'îlot Saint-Laurent	Ville de Montréal
D33	2009-05-26	Projet le Quadrilatère Saint-Laurent – Première partie (volume 3)	OCPM
D34	2009-05-26	Quadrilatère Saint-Laurent (présentation powerpoint)	SDA
D35	2009-05-26	Quadrilatère Saint-Laurent – Étude patrimoniale	SDA
D36	2009-05-28	Pas sans nous! (pétition)	Club Sin
D37	2009-05-29	Ensemble, tout est possible (pétition en ligne)	Club Sin
D38	2009-05-29	Ensemble, tout est possible (pétition en ligne)	Même document que le précédent
D39	2009-06	Consultation publique sur les projets le 2-22 Saint-Catherine et le Quadrilatère Saint-Laurent	OCPM
D40	2009-06	Consultation publique Quadrilatère Saint-Laurent : Dépôt d'un mémoire	OCPM

D41	2009-05-06	Règlements autorisant la construction d'un complexe immobilier sur l'emplacement occupé par les édifices portant les numéros 1190 à 1246 boulevard Saint-Laurent.	Ville de Montréal
D42	2009-06-01	Quadrilatère St-Laurent (mémoire)	Alain Vrandeick
D43	2009-06-01	Mémoire présenté à l'Office de consultation publique de Montréal dans le cadre du projet du Quadrilatères Saint-Laurent	Charlotte Horny
D44	2009-06-01	Mémoire	Victor Balsis
D45	2009-06-02	Mémoire du Théâtre du Nouveau Monde	TNM
D46	2009-06-03	Mémoire au nom d'Artexte sur les projets 2-22 Sainte-Catherine et Quadrilatère Saint-Laurent	Artexte
D47	2009-06-03	Memorandum, Quadrilatère Saint-Laurent	Louis Rastelli et Geneviève Boyer
D48	2009-06-04	Consultation publique – Projet quadrilatère Saint-Laurent (mémoire)	Anne Cormier
D49	2009-06-04	Mémoire de la Corporation de développement urbain du Faubourg Saint-Laurent	CDU Faubourg Saint-Laurent-Mémoire
D50	2009-06-04	Mémoire du Conseil régional de l'environnement de Montréal sur le projet du Quadrilatère Saint-Laurent et du 2-22 Sainte-Catherine est	CRE Montréal
D51	2009-06-04	Mémoire : Pour la réintégration d'un espace unique et original : le passage entre les rues Clark et Saint-Laurent – Projet du Quadrilatère Saint-Laurent	Genevieve Lefebvre
D52	2009-06-04	Pour un centre-ville habité, mixte, inclusif et solidaire (Mémoire)	Habiter Ville-Marie
D53	2009-06-04	Mémoire au nom d'IMAGO sur Projet du 2-22 Sainte-Catherine et Projet du Quadrilatère Saint-Laurent	IMAGO
D54	2009-06-04	Mémoire de Jean-Philippe Bellemare	Jean-Philippe Bellemare
D55	2009-06-04	Projet du Quadrilatère Saint-Laurent (mémoire)	Les Amis du Boulevard St-Laurent
D56	2009-06-04	Le projet Quadrilatère Saint-Laurent : Un manque de respect du patrimoine québécois et un écart important avec les orientations générales du Quartier des spectacles (diapositives)	Viviane Namaste
D57	2009-06-04	Le projet « Quadrilatère Saint-Laurent » proposé par la Société de développement	Viviane Namaste

		Angus : Un manque de respect du patrimoine québécois et un écart important avec les orientations générales de la promotion du Quartier des spectacles (mémoire)	
D58	2009-06-04	Mémoire au nom de VOX, centre de l'image contemporaine	VOX
D59	2009-06-08	Projet immobilier du Quadrilatère Saint-Laurent initié par la société de développement Angus (mémoire)	Le Monument National
D60	2009-06-09	Quadrilatère Saint-Laurent : La « Main » dans mes propres mots (mémoire)	Cabaret Cléopâtre
D61	2009-06-09	Le Quadrilatère Saint-Laurent : Ensemble pour la revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent (mémoire)	Club Sin
D62	2009-06-09	Mémoire	Errol MacDonald
D63	2009-06-09	Quadrilatère Saint-Laurent : Consolider la Main de la ville (mémoire)	Guy Villemure
D64	2009-06-09	Le projet du Quadrilatère Saint-Laurent : une interprétation incongrue des valeurs du contexte (mémoire)	Jacques Lachapelle
D65	2009-06-09	Rêveries d'un flaneur solitaire (mémoire)	Jean Dominique Leccia
D66	2009-06-09	Projet le Quadrilatère Saint-Laurent – Deuxième partie (volume 2)	OCPM
D67	2009-06-09	Mémoire	The Dead dolls Cabaret
D68	2009-06-09	Public consultation, Quadrilatère Saint Laurent (Memorandum)	Thomas Monahan
D69	2009-06-10	Note en vue d'une présentation à la séance conjointe du 11 juin 2009 des commissions consultatives de l'Office de consultation publique de Montréal traitant des projets « Quadrilatère Saint-Laurent et « 2-22 Sainte-Catherine Est »	Héritage Montréal
D70	2009-06-11	Mémoire sur les projets immobiliers du 2-22, rue Sainte-Catherine Est et du Quadrilatère Saint-Laurent de la Société de développement Angus	Culture Montréal
D71	2009-06-11	Projet le Quadrilatère Saint-Laurent – Deuxième partie (volume 3)	OCPM
D72	2009-06-11	Projets 2-22, rue Sainte-Catherine est et Quadrilatère Saint-Laurent – Deuxième partie (volume 3)	OCPM
D73	2009-06-11	Dépôt d'un mémoire pour les projets : Quadrilatère Saint-Laurent et 2-22 Sainte-	Table du Faubourg Saint-

		Catherine	Laurent
D74	2009-06-19	Ajustements des faits présentés dans les mémoires remis le 4 juin sur les projets du 2-22 Sainte-Catherine Est et Quadrilatère Saint-Laurent	SDA
D75	2009-08-08	Un plan d'urbanisme qui ne sert à rien (billet de blogue)	Association des résidents du Vieux-Montréal
D76	2009-08-08	Un plan d'urbanisme qui ne sert à rien (billet de blogue)	Même document que le précédent
P01	2013-12-03	Lancement du projet Carré Saint-Laurent au Quartier des spectacles de Montréal - La Société de développement Angus table sur la mixité pour revitaliser durablement le secteur sud du boulevard Saint-Laurent	SDA (communiqué de presse)
P02	2012-02-24	Le Quadrilatère Saint-Laurent sur la liste des sites menacés Trois nouveaux sites patrimoniaux emblématiques de Montréal s'ajoutent à la liste des sites menacés établie par l'organisme Héritage Montréal.	Mathias Marchal, Métro
P03	2011-05-17	Rapport du vérificateur général de Montréal - La Ville blâmée dans le dossier du Faubourg Saint-Laurent Jacques Bergeron a noté des lacunes importantes en matière de sécurité dans les bâtiments municipaux	Jeanne Corriveau, Le Devoir
P04	2011-05-17	Des projets mal organisés, en retard et aux résultats incertains, dit le vérificateur général - Le projet du Quartier des spectacles a été mal ficelé	Jean-Louis Fortin, Journal de Montréal
P05	2011-03-11	Montréal renonce à exproprier le Café Cléopâtre Le projet de revitalisation du quadrilatère Saint-Laurent sera modifié et devra être soumis à de nouvelles consultations	Jeanne Corriveau, Le Devoir
P06	2010-10-19	Quadrilatère St-Laurent : Débat autour d'un projet difficile	SRC Montréal (site web)
P07	2010-10-19	Quadrilatère Saint-Laurent : la Ville veut discuter Le PDG de la Société de développement Angus a dénoncé "le chaos" auquel doivent faire face les promoteurs immobiliers Il tente de revitaliser le boulevard Saint-Laurent dans le Quartier des spectacles	Marie-Ève Shaffer, Métro

P08	2010-10-18	Le projet du Quadrilatère Saint-Laurent est mis de côté pour plusieurs années	Kathleen Lévesque, Le Devoir
P09	2010-03-04	En bref – Festival.	Métro
P10	2010-03-03	Acquisition du terrain du Montréal Pool Room: Un pas de plus vers la revitalisation du Quadrilatère Saint-Laurent	SDA (communiqué de presse)
P11	2010-02-13	Régime minceur pour le Quartier des spectacles Les trois projets, dont le 2-22, seront de moindre dimension et leurs chantiers seront retardés	Kathleen Lévesque, Le Devoir
P12	2010-01-30	Montréal, ville culturelle - La culture est un moteur du développement « L'enjeu des prochaines années est de développer la participation culturelle »	Émilie Corriveau, Le Devoir
P13	2010-01-30	Autour du boulevard Saint-Laurent - Il y aura un 2-22... ...et un tout nouveau Quadrilatère !	Pierre Vallée, Le Devoir
P14	2010-01-30	Quadrilatère Saint-Laurent - Que la culture soit! «Il faut repeupler les lieux de jour comme de soir»	Émilie Corriveau, Le Devoir
P15	2009-10-21	La revitalisation du centre-ville menace les maisons de chambres	Catherine Handfield, Cyberpresse
P16	2009-09-17	Quadrilatère Saint-Laurent: Montréal pose ses conditions - Le projet de 160 M\$ doit mettre en valeur le patrimoine et contribuer à l'animation du Quartier des spectacles	Comité exécutif de la Ville de Montréal (communiqué de presse)
P17	2009-09-17	Le Quadrilatère Saint-Laurent: la Société de développement Angus salue le leadership de l'administration Tremblay	SDA (communiqué de presse)
P18	2009-08-07	Office de consultations publiques de Montréal – Appui conditionnel au projet du Red Light	Frédérique Doyon, Le Devoir
P19	2009-06-15	Le Quadrilatère Saint-Laurent Une planification urbaine déréglée	Jacques Lachapelle, Le Devoir (opinion)
P20	2009-06-13	Boulevard Saint-Laurent à Montréal Feu orange pour le Red Light	Stéphane Baillargeon, Le Devoir
P21	2009-06-12	/R E P R I S E -- Convocation - Revitalisation du boulevard Saint-Laurent: la Société de développement Angus mobilise les forces	SDA (communiqué de presse)

		vives de Montréal pour le développement de la métropole/	
P22	2009-06-11	Convocation - Revitalisation du boulevard Saint-Laurent: la Société de développement Angus mobilise les forces vives de Montréal pour le développement de la métropole	SDA (communiqué de presse)
P23	2009-05-22	Le 2-22 Ste-Catherine Est et le Quadrilatère Saint-Laurent des projets de requalification urbaine durable	SDA (communiqué de presse)
P24	2009-05-16	Boulevard Saint-Laurent Relancer la Main	Mario Cloutier, La Presse
P25	2009-05-16	« C'est ma vie, ici »	Laurence Jean-Christophe (communiqué de presse)
P26	2009-04-23	Quartier des spectacles La communauté culturelle applaudit le projet de développement	Sophie Tremblay, Le VM, Ville-Marie, Vieux-Montréal
P27	2009-04-15	Le chœur sur la Main Les projets de développement sur le boulevard Saint-Laurent	Stéphane Baillargeon, Le Devoir
P28	2009-04-14	<b>R E P R I S E</b> -- Projet de revitalisation du boulevard Saint-Laurent : Assemblée de consultation populaire/	SDA (communiqué de presse)
P29	2009-04-10	Projet de revitalisation du boulevard Saint-Laurent : Assemblée de consultation populaire	SDA (communiqué de presse)
P30	2009-04-04	Une tour de 15 étages pour «revamper» le Quadrilatère Saint-Laurent Hydro-Québec deviendrait le locataire principal du projet de 160 millions de dollars que parraine la Société de développement Angus	Kathleen Lévesque et Stéphane Baillargeon, Le Devoir
Eb-01		Entrevue Eb-01	
Eb-02		Entrevue Eb-02	
Eab-03		Entrevue Eab-03	
Eb-04		Entrevue Eb-04	
Ea-05		Entrevue Eb-05	

#### ANNEXE IV : COURRIEL D'APPROCHE

Cher(ère) Monsieur/Madame X,

Mon nom est Myriam Arbour et je suis candidate à la maîtrise en communication à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Je travaille sous la direction de Mme Stéphanie Yates, professeure au Département de communication sociale et publique et titulaire adjointe à la Chaire de relations publiques et communication marketing de l'UQAM. Pour mon projet de mémoire, je m'intéresse au dialogue entre promoteur et parties prenantes dans le cadre de discussions portant sur des projets d'infrastructure, et plus particulièrement, au point de vue des parties prenantes quant aux divers mécanismes d'informations et de consultation qui sont mis en place, à la fois par les promoteurs et par les instances gouvernementales.

Je m'adresse plus spécifiquement à vous, car je souhaite étudier [le projet X] , tel que présenté par [nom de l'organisme responsable] en [année de présentation du projet] . Mes recherches préliminaires m'ont permis de vous identifier comme un acteur ayant joué un rôle significatif dans le débat concernant ce projet. Ce faisant, j'aimerais vous rencontrer dans le cadre d'un entretien d'une durée de 60 à 90 minutes qui pourrait se tenir dans vos bureaux ou tout autre lieu qui vous convienne.

Lors de cet entretien de recherche, j'aimerais aborder avec vous les éléments suivants:

- Votre appréciation et vos attentes par rapport aux mécanismes de communication et d'information du promoteur;
- Votre appréciation et vos attentes par rapport à la consultation publique menée par l'Office de la consultation publique de Montréal;
- Vos attentes en terme de participation au processus décisionnel au regard du projet;
- La crédibilité que vous accordez aux différents acteurs dans le débat (promoteur, instances gouvernementales, groupes de pression et autres).

Je tiens à souligner que les propos tenus dans le cadre de l'entretien resteront strictement confidentiels, tel qu'en fait foi le formulaire de consentement que vous trouverez joint à ce courriel.

Je communiquerai avec vous dans les prochains jours afin de voir vos disponibilités pour une rencontre éventuelle. D'ici là, je vous invite à communiquer avec moi pour toute question relative à mon étude et ses spécificités techniques. Je vous joins également un feuillet d'information que je vous invite à consulter et qui résume en quelques lignes l'essentiel de mon projet de mémoire.

Je vous remercie à l'avance de l'intérêt porté à la présente demande. En acceptant de participer à cette recherche, vous contribuerez à la réussite de mon mémoire, de même qu'à l'avancement des connaissances sur la communication en gestion de projet.

Cordialement,

**Myriam Arbour**  
Candidate à la maîtrise en communication  
Université du Québec à Montréal  
Tél. : XXX-XXX-XXXX

## ANNEXE V : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

#### **Titre de l'étude**

*Le point de vue des parties prenantes sur les divers mécanismes de consultation mis en place par le promoteur et ceux relevant d'obligations légales : une analyse comparative de deux cas montréalais.*

#### **Chercheur responsable (directeur de recherche)**

*Mme Stéphanie Yates*

Professeure, Département de communication sociale et publique

Titulaire adjointe, Chaire de relations publiques et communication marketing

Courriel : [yates.stephanie@uqam.ca](mailto:yates.stephanie@uqam.ca)

Tél. : 514 987-300 poste 2493

#### **Étudiant chercheur**

*Myriam Arbour*

Candidate à la maîtrise en communication (recherche générale)

Courriel : [arbour.myriam@courrier.uqam.ca](mailto:arbour.myriam@courrier.uqam.ca)

Tél. : 514 475-2026

#### **Préambule**

*Nous vous demandons de participer à un projet de recherche qui implique la réalisation d'entrevues de recherche. Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent.*

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

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

#### **Description du projet et de ses objectifs**

Depuis quelques années, nous observons des transformations dans la gestion des projets. Les promoteurs tentent de plus en plus de communiquer en amont de leur projet avec les acteurs concernés afin d'obtenir leurs commentaires et leurs demandes à l'égard de ce dernier. De leur côté, les élus ont mis en place des procédures réglementaires qui obligent la consultation des citoyens sur certains types de projets,

comme c'est le cas pour les projets qui sont soumis à l'Office de la consultation publique de Montréal. Or, malgré les promesses de transparence du processus décisionnel et la participation des acteurs de la société civile à l'élaboration des projets, des tensions demeurent. Nous avons pour intuition de recherche que l'appréciation des acteurs (parties prenantes) participants à ces mécanismes contribue grandement au succès ou à l'échec d'un projet. Conséquemment, à partir de deux cas montréalais qui ont fait l'objet d'une consultation publique dans la dernière décennie, nous souhaitons rendre compte de la perception qu'ont les parties prenantes – toute personne qui est directement ou indirectement touchée par les impacts d'un projet – à l'égard des mécanismes de consultations provenant du promoteur et du processus institutionnalisé sous la gouverne de l'Office de consultation publique de Montréal.

Nous souhaitons donc rencontrer différents acteurs qui ont été associés aux débats entourant les deux projets à l'étude. Ces participants peuvent être : des élus ou fonctionnaires, des groupes de pression, des regroupements de citoyens ou des associations d'affaires dont les positions entourant le projet sont diverses (favorable, neutre, critique ou défavorable). Pour chacun des cas à l'étude, nous souhaitons réaliser entre 4 et 6 entrevues.

L'étude s'effectuant dans le cadre d'un projet de recherche de deuxième cycle au niveau de la maîtrise, cette dernière s'échelonnnera sur environ 6 mois. Le dépôt du mémoire est prévu au printemps 2015.

### **Nature et durée de votre participation**

Dans le cadre de cette recherche, le participant est invité à répondre à une série de questions orales réalisées dans le cadre d'un entretien de recherche d'une durée se situant entre 60 et 90 minutes. Une seule rencontre est donc prévue avec le participant.

À des fins de codification et d'analyse, l'entrevue sera enregistrée à l'aide d'un enregistreur numérique personnel (Olympus WS 600S), ce qui permettra sa transcription.

### **Avantages liés à la participation**

Vous ne retirerez personnellement pas d'avantages à participer à cette étude; outre d'être susceptible de profiter de cette réflexion pour développer de nouvelles perspectives utiles dans le cadre de votre travail. De plus, par votre participation vous aurez contribué à l'avancement de la science.

### **Risques liés à la participation**

Aucun risque physique n'est lié à la participation de cette recherche. Il est néanmoins possible que le participant se sente inconfortable à répondre à une ou plusieurs

questions. Dans une telle situation, il lui est possible de refuser d'y répondre et même de mettre un terme à l'entrevue, sans subir de préjudices.

### **Confidentialité**

Vos informations personnelles ne seront connues que de l'étudiante chercheuse et ne seront pas dévoilées lors de la diffusion des résultats. Les entrevues transcrites seront identifiées par un code alphanumérique et seule l'étudiante chercheuse aura la liste des participants et du code qui leur aura été attribué. Les enregistrements seront détruits dès qu'ils auront été transcrits et tous les documents relatifs à l'entrevue seront conservés sur le disque dur de l'ordinateur personnel de l'étudiante chercheuse et un disque dur externe, tous deux protégés par un mot de passe. L'ensemble des documents sera détruit dans les deux ans suivant la publication de la dernière communication scientifique associée à la recherche.

### **Participation volontaire et possibilité de vous retirer**

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

### **Indemnité compensatoire**

Aucune indemnité compensatoire n'est prévue.

### **Clause de responsabilité**

En acceptant de participer à cette étude, vous ne renoncez à aucun de vos droits ni ne libérez les chercheurs, le commanditaire ou les institutions impliquées de leurs obligations légales et professionnelles.

### **Des questions sur le projet?**

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

Stéphanie Yates (directrice de recherche)  
yates.stephanie@uqam.ca  
514 987-3000 poste 2493

Myriam Arbour (candidate à la maîtrise)  
arbour.myriam@courrier.uqam.ca  
514 475-2026

### **Des questions sur vos droits?**

Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CÉRPÉ) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer.

Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidente du CÉRPÉ Emmanuelle Bernheim, (514) 987-3000, poste 2433 ou bernheim.emmanuelle@uqam.ca.

### **Remerciements**

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

### **Consentement**

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

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

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

### **Engagement du chercheur**

Je, soussigné(e), certifie

- (a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;
- (b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;
- (c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;
- (d) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de ne pas répondre à une ou plusieurs questions qui pourraient le rendre inconfortable;
- (e) lui garantir l'anonymat en ne divulguant dans aucun cas sa participation à la présente étude;
- (f) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

### **Titre de l'étude**

*Le point de vue des parties prenantes sur les divers mécanismes de consultation mis en place par le promoteur et ceux relevant d'obligations légales : une analyse comparative de deux cas montréalais.*

### **Chercheur responsable (directeur de recherche)**

*Mme Stéphanie Yates*

Professeure, Département de communication sociale et publique

Titulaire adjointe, Chaire de relations publiques et communication marketing

Courriel : [yates.stephanie@uqam.ca](mailto:yates.stephanie@uqam.ca)

Tél. : 514 987-300 poste 2493

### **Étudiant chercheur**

*Myriam Arbour*

Candidate à la maîtrise en communication (recherche générale)

Courriel : [arbour.myriam@courrier.uqam.ca](mailto:arbour.myriam@courrier.uqam.ca)

Tél. : 514 475-2026

### **Consentement**

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

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

Une copie signée de ce formulaire d'information et de consentement doit m'être remise.

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

### **Engagement du chercheur**

Je, soussigné(e), certifie

(a) avoir expliqué au signataire les termes du présent formulaire;

(b) avoir répondu aux questions qu'il m'a posées à cet égard;

(c) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de mettre un terme à sa participation au projet de recherche décrit ci-dessus;

- (d) lui avoir clairement indiqué qu'il reste, à tout moment, libre de ne pas répondre à une ou plusieurs questions qui pourraient le rendre inconfortable;
- (e) lui garantir l'anonymat en ne divulguant dans aucun cas sa participation à la présente étude;
- (f) que je lui remettrai une copie signée et datée du présent formulaire.

Prénom, Nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

## ANNEXE VI : FEUILLET D'INFORMATION

### FEUILLET D'INFORMATION

#### LE POINT DE VUE DES PARTIES PRENANTES SUR LES MÉCANISMES CONSULTATIFS : ANALYSE DE DEUX CAS MONTRÉALAIS

##### **Contexte**

Depuis quelques années, nous observons des transformations dans la gestion des projets, notamment avec l'émergence de la notion d'acceptabilité sociale au milieu des années 1990 (Fortin & Fournis, 2011). D'un côté, les promoteurs tentent de plus en plus de communiquer en amont de leur projet avec les acteurs concernés afin d'obtenir leurs commentaires et leurs demandes. De leur côté, les élus ont mis en place des procédures règlementaires qui obligent la consultation des citoyens sur certains types de projets, comme c'est le cas pour les projets qui sont soumis à l'Office de la consultation publique de Montréal (OCPM) ou au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE).

Or, malgré les promesses de transparence du processus décisionnel et la participation des acteurs de la société civile à l'élaboration des projets, des tensions demeurent. À cet égard, certaines critiques sont soulevées, telles que l'instrumentalisation possible des dispositifs participatifs par les élus et les promoteurs; la professionnalisation de la participation publique; le manque de pouvoir coercitif des organismes consultatifs indépendants (OCPM et BAPE); et l'impression d'une mise en scène des consultations publiques, dont l'issue serait prédéterminée.

##### **Objectifs de la recherche**

Nous avons donc pour intuition de recherche que l'appréciation des acteurs (parties prenantes) participants à ces mécanismes contribue grandement au succès ou à l'échec d'un projet. Conséquemment, à partir de deux cas montréalais qui ont fait l'objet d'une consultation publique dans la dernière décennie, nous souhaitons rendre compte de la perception qu'ont les parties prenantes – toute personne qui est

directement ou indirectement touchée par les impacts d'un projet – à l'égard des mécanismes de consultations provenant du promoteur et du processus institutionnalisé sous la gouverne de l'Office de consultation publique de Montréal. Plus particulièrement, nous souhaitons nous pencher sur les éléments constitutifs du jugement porté par les parties prenantes, en examinant :

- Les facteurs sociaux, politiques et économiques à la base d'un tel jugement;
- La légitimité accordée aux procédures consultatives mises en place par le promoteur et les instances gouvernementales ainsi que la légitimité accordée au promoteur;
- Aux stratégies de communication privilégiées et appliquées par le promoteur et à leur appréciation par les participants;
- Aux degrés de participation souhaitée par les divers intervenants.

### **Méthodologie**

À des fins comparatives, nous entendons étudier deux projets distincts, soit le projet du Quadrilatère Saint-Laurent et le projet de développement du campus du collège Notre-Dame. Le choix de ces projets s'est effectué sur la base des critères suivants :

- Cas soumis à l'OCPM au cours des dix dernières années
- Projet public/projet privé
- Secteur immobilier commercial/secteur institutionnel
- Taux de participation à la consultation publique de l'OCPM : faible/élevé
- Projet fortement contesté/projet faiblement contesté

Pour chacun des cas étudiés, les données proviendront d'une analyse documentaire et d'entretiens semi-directifs menés auprès de 4 à 6 personnes qui ont été associées d'une manière ou d'une autre au projet.

### **La diffusion des résultats**

Il est prévu que la recherche se poursuive jusqu'au printemps 2015. Les résultats de notre recherche seront présentés sous forme de mémoire de maîtrise. Il est également possible qu'ils fassent l'objet de communications scientifiques et d'articles de vulgarisation.

**Équipe de recherche**

Myriam Arbour  
Candidate à la maîtrise, Faculté de communication  
Université du Québec à Montréal

Stéphanie Yates, Ph.D (directrice de recherche)  
Professeure, Département de communication sociale et publique  
Titulaire adjointe, Chaire de relations publiques et communication marketing  
Université du Québec à Montréal

**Toute question concernant le projet peut être adressée à :**

Stéphanie Yates, Ph.D (directrice de recherche)  
Professeure  
Titulaire adjointe, Chaire de relations publiques et communication marketing  
Université du Québec à Montréal  
1259, rue Berri, local AC-4120, Montréal (Québec) H2L 4C7  
Tél.: (514) 987-3000, poste 2493 | Téléc. : (514) 987-6186  
yates.stephanie@uqam.ca

Myriam Arbour  
Candidate à la maîtrise, Faculté de communication  
Université du Québec à Montréal  
Tél. : (514) 475-2026  
arbour.myriam@courrier.uqam.ca

ANNEXE VII : GRILLE D'ENTRETIEN– POINT DE VUE DES PARTIES  
PRENANTES SUR LES MÉCANISMES CONSULTATIFS

**Rôle du répondant**

1. Comment en êtes-vous venu à être associé au projet?
2. Quelle était votre position initiale à l'endroit de ce projet? Pourquoi?
  - a. Cette position a-t-elle évolué au fil du temps? Pourquoi?
3. Comment avez-vous vécu, de manière générale, le débat entourant le projet X?
  - a. En quoi vous êtes-vous senti écouté par le promoteur, les commissaires et les élus?
  - b. Comment avez-vous interprété l'argumentaire des acteurs pour le projet?
  - c. Comment avez-vous interprété l'argumentaire des acteurs contre ou réticent au projet?

**Appréciation et attentes à l'endroit du promoteur et de sa stratégie de communication**

4. Comment le promoteur a-t-il informé la population sur son projet? (bulletins d'information, séances d'information, site web, ligne téléphonique, etc.)
  - a. À quelle(s) étape(s) du processus le promoteur a-t-il informé la population?
  - b. Comment jugez-vous la qualité de l'information transmise?
5. Quelles étaient vos attentes à l'endroit du promoteur concernant les communications en lien avec son projet?
6. Comment le promoteur a-t-il consulté la population sur son projet? (séances de consultation, tables de concertation, questionnaire en ligne, sondage téléphonique, etc.)
  - a. À quelle(s) étape(s) du processus le promoteur a-t-il réalisé ces activités?
  - b. Comment jugez-vous la qualité de la consultation effectuée par le promoteur?
    - i. Quel était son degré d'ouverture aux commentaires des parties prenantes?
7. Quelles sont vos attentes à l'endroit du promoteur concernant les mécanismes de consultation qu'il met en place?

8. Comment qualifieriez-vous la crédibilité du promoteur en général?

**Appréciation et attentes à l'endroit de l'Office de consultation publique de Montréal**

9. Comment avez-vous vécu le processus de consultation publique mené par l'OCPM?
- Avez-vous assisté à toutes les séances (séances d'information et de présentation du projet et séance d'émission des opinions)
  - Comment avez-vous fait valoir votre opinion dans le cadre de cette démarche consultative?
10. Comment avez-vous reçu le rapport des commissaires au terme de la consultation publique?
- Avez-vous senti qu'ils ont pris en considération les commentaires et les craintes apportées par les participants? Pourquoi?
11. Quelle est votre appréciation, au regard de votre expérience, des démarches et du travail des commissaires de l'OCPM?
- Quelles critiques ou commentaires positifs apporteriez-vous à l'endroit de cet organisme?
  - Quel est le rôle joué par l'OCPM dans le processus de développement d'un projet?
    - Quel rôle devrait jouer l'OCPM dans le processus de développement d'un projet?
12. Comment qualifieriez-vous la crédibilité de l'OCPM en général?

**Appréciation et attentes à l'endroit des élus (décision)**

13. Comment avez-vous apprécié le rôle des élus dans le débat?
- Comment qualifieriez-vous la participation des élus dans le débat?
  - Sentez-vous qu'ils ont pris en considération les recommandations émises par les commissaires de l'OCPM? Pourquoi?

**Attentes en terme de participation au processus décisionnel**

14. Quelles sont vos attentes en terme de participation à l'élaboration de projet?
- À quelles étapes souhaitez-vous être consulté?
  - Comment souhaitez-vous être consulté?
  - Quelles sont les mesures à mettre en place pour faciliter la participation des parties prenantes aux mécanismes de consultation?

15. Quels sont les facteurs ou conditions que vous jugez essentiels dans l'élaboration d'un projet qui aurait un impact direct ou indirect sur votre quotidien?

**Conclusion de l'entrevue**

16. Y a-t-il d'autres éléments qui vous sembleraient pertinents au regard de nos objectifs de recherche et que nous n'avons pas abordés?
17. Et finalement, y a-t-il des intervenants incontournables que nous devrions approcher dans le cadre de notre recherche?

## BIBLIOGRAPHIE

- ACDF\* Architecture. (2012). *Plan directeur immobiliser et de développement du campus du Collège Notre-Dame à Montréal* (p. 25). Montréal: Collège Notre-Dame.
- Acquier, A., & Gond, J.-P. (2006). Les enjeux théorique de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion*, 31(2), 83–91.  
<http://doi.org/10.3917/riges.312.0083>
- Arnstein. (1971). A ladder of citizen participation. *Journal of the Royal Town Planning Institute*, 2–6.
- Baillargeon, S. (2009, June 13). Boulevard Saint-Laurent à Montréal - Feu orange pour le Red Light. *Le Devoir*, p. C2. Montréal.
- BAPE. (2015a). Comment participer. Récupéré le 22 décembre 2015 de <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/participer/>
- BAPE. (2015b). L'organisme [Gouvernemental]. Récupéré le 22 décembre 2015 de <http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/bape/organisme/index.htm>
- Baril, J. (2006). *Le BAPE devant les citoyens: pour une évaluation environnementale au service du développement durable*. Québec, Québec: Presses de l'Université Laval.
- Batellier, P., & Sauvé, L. (2011). La mobilisation des citoyens autour du gaz de schiste au Québec: Les leçons à tirer. *Gestion*, 36(2), 49–58.  
<http://doi.org/10.3917/riges.362.0049>
- Batel, S., Devine-Wright, P., & Tangeland, T. (2013). Social acceptance of low carbon energy and associated infrastructures: A critical discussion. *Energy Policy*, 58, 1–5.
- Bayley, C., & French, S. (2008). Designing a Participatory Process for Stakeholder Involvement in a Societal Decision. *Group Decision & Negotiation*, 17(3), 195–210.
- Beck, U. (2003). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*. Paris: Flammarion.
- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue Multidisciplinaire Sur L'emploi, Le Syndicalisme et Le Travail*, 4(1), 84–103.
- Bevort, A. (2002). *Pour une démocratie participative*. Paris: Presses de Sciences Po.

- Bherer, L. (2010). Successful and Unsuccessful Participatory Arrangements: Why is There a Participatory Movement at the Local Level? *Journal of Urban Affairs*, 32(3), 287–303. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2010.00505.x>
- Bherer, L. (2011). Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec. *Télescope*, 17(1), 157–171.
- Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organization: The Case of Legitimacy, Reputation, and Statut. *Academy of Management Review*, 38(1), 151–179.
- Blondiaux, L. (2001). Démocratie locale et participation citoyenne: la promesse et le piège. *Mouvements*, 5(18), 44–51. <http://doi.org/10.3917/mouv.018.0044>
- Blondiaux, L. (2008a). “Démocratie délibérative vs. démocratie agonistique?” Le statut du conflit dans les théories et les pratiques de participation contemporaines. *Raisons Politiques*, 2(30), 131–147. <http://doi.org/10.3917/rai,030,0131>
- Blondiaux, L. (2008b). *Le nouvel esprit de la démocratie*. Paris: Seuil.
- Blondiaux, L., & Sintomer, Y. (2009). L’impératif délibératif. *Rue Descartes*, 1(63), 28–38. <http://doi.org/10.3917/rdes.063.0028>
- Boy, D., & Brugidou, M. (2009). *Le Débat public, un risque démocratique?: l'exemple de la mobilisation autour d'une ligne à très haute tension* (Tec & Doc). Paris.
- Brodeur, M. (2012). *Information complémentaires sur la maison Renaud et l'ancien entrepôt à charbon du collège Notre-Dame* (Étude architecturale) (p. 19). Montréal: MBrodeur consultant inc.
- Browaeyns, D. B. (2008). Informer, questionner, débattre...pour une innovation partagée et responsable. In *Démocratie participative et transformation sociale* (p. 214). Paris: Syllepse Eds.
- Brunel, S. (2007). Qu’est-ce que la mondialisation. *Sciences Humaines*, (180). Récupéré de [http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-mondialisation\\_fr\\_15307.html](http://www.scienceshumaines.com/qu-est-ce-que-la-mondialisation_fr_15307.html)
- Buisson, M.-L. (2005). La gestion de la légitimité organisationnelle: un outil pour faire face à la complexification de l’environnement? *Management & Avenir*, 4(6), 147–164. <http://doi.org/10.3917/mav.006.0147>
- Bureau d’Intervieweurs Professionnels. (2013). *Sondage web sur la démocratie et la participation citoyenne: rapport d’analyse des résultats* (p. 44). Montréal, Québec: Institut du Nouveau Monde.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain: essai sur la démocratie technique* (Éditions du Seuil). Paris.

- Caron-Malenfant, J., & Conraud, T. (2009). *Guide pratique de l'acceptabilité sociale: pistes de réflexion et d'action*. Éditions D.P.R.M.
- CCU Ville-Marie. (2009). *Comité consultatif d'urbanisme - Article 89 et modification du plan d'urbanisme* (Avis) (p. 2). Montréal: CCU.
- Collège Notre-Dame. (2015). Sainte-Croix. Récupéré le 15 mai 2015 de <http://collegenotredame.com/college/sainte-croix/>
- Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme. (2009). *Avis du Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme : Quadrilatère Saint-Laurent (Saint-Laurent - Saint-Catherine - Clark) - projet de redéveloppement d'un emplacement situé au nord du Monument National et intégrant partie des immeubles qui s'y trouvent - Concept préliminaire* (Avis) (p. 6). Montréal: Comité ad hoc d'architecture et d'urbanisme.
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir commun* (p. 349). Oslo. Récupéré de [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)
- Conseil du patrimoine de Montréal. (2009). *Avis du Conseil du patrimoine de Montréal - Boulevard Saint-Laurent = Îlot Ouest* (Avis) (p. 9). Montréal: Conseil du patrimoine de Montréal.
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. (2012). *Guide de bonnes pratiques afin de favoriser l'acceptabilité sociale des projets* (p. 52). Montréal: Conseil Patronal de l'Environnement du Québec.
- de Carlo, L. (2007). Les différentes phases du vocabulaire de la négociation. *Négociations*, 1(7), 89–98. <http://doi.org/10.3917/neg.007.0089>
- Devine-Wright, P. (2011). Enhancing local distinctiveness fosters public acceptance of tidal energy: A UK case study. *Energy Policy*, 39(1), 83–93.
- Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises. (2009). *Sommaire décisionnel* (p. 5). Montréal: Arrondissement Ville-Marie.
- Direction des grands parcs et de la nature en ville. (2008, 7 février). Engagement des institutions en matière de protection des patrimoines. Montréal: Ville de Montréal. Récupéré de [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=1676,52655562&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=1676,52655562&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Doelle, M., & Sinclair, A. J. (2006). Time for a new approach to public participation in EA: Promoting cooperation and consensus for sustainability. *Environmental Impact Assessment Review*, 26(2), 185–205.

- Dolbec, A. (1993). Assurer la scientificité de sa recherche. Texte inédit produit dans le cadre d'une recherche multidisciplinaire subventionnée par la Communauté Scientifique Réseau portant sur la triangulation en recherche qualitative.
- Équipe Perspective Monde. (2015). Néolibéralisme. Récupéré le 7 septembre 2015 de <http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?idictionnaire=1609>
- Feurtey, É. (2008). *Énergie éolienne et acceptabilité sociale. Guide à l'intention des élus municipaux du Québec* (p. 164). Rimouski: Unité de recherche sur le développement territorial durable et la filière éolienne, rattachée au Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT), Université du Québec à Rimouski.
- Feurtey, É., Saucier, C., Ilinca, A., & Sakout, A. (2014). Conception et validation d'un modèle d'analyse et de suivi pour l'élaboration d'une politique énergétique durable et acceptable: une étude comparative France-Québec sur l'énergie éolienne. *Vertigo*, 14(3). Récupéré de <https://vertigo.revues.org/15566?lang=pt>
- Firestone, J., Kempton, W., Lilley, M. B., & Samoteskul, K. (2012). Public acceptance of offshore wind power across regions and through time. *Journal of Environmental Planning & Management*, 55(10), 1369–1386.
- Fortin, M.-J. (2012, Décembre). *L'acceptabilité sociale: Qu'en savons-nous en 2012?* Forum presented at the Forum régional sur l'acceptabilité sociale, Royen-Noranda. Récupéré de <http://chairedesjardins.uqat.ca/medias/uploads/misc/SyntheseForumacceptabilite2012.pdf>
- Fortin, M.-J., & Fournis, Y. (2011, Décembre). *L'acceptabilité sociale des projets énergétiques au Québec: la difficile construction par l'action publique*. Communication présentée au colloque Territoire et Environnement: des représentations à l'action, Tours, France.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited." *Organization Science*, 15(3), 363–369. <http://doi.org/10.1287>
- Fung, A. (2003). Recipes for Public Spheres: Eight Institutional Design Choices and their Consequences. *Journal of Political Philosophy*, 11(3), 338–367.
- Fung, A. (2006). Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, (décembre), 66–75.
- Fung, A., & Wright, E. O. (2003). *Deepening democracy: institutional innovations in empowered participatory governance*. Londo: Verso.

- Gariépy, M. (1996). Évaluation environnementale, participation publique et décision à la québécoise. Un modèle à la croisée des chemins. *Techniques, Territoires et Sociétés*, 34, 43–55.
- Gauthier, M. (2011). *La facilitation en environnement: Recension des écrits, études de cas et principe de "bonnes pratiques"* (Rapport de recherche) (p. 38). Outaouais, Québec: Université du Québec en Outaouais.
- Gauthier, M., & Simard, L. (2011). Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement du Québec : genèse et développement d'un instrument voué à la participation publique. *Télescope*, 17(1), 39–67.
- Gendron, C. (2014, May). *Participation publique et acceptabilité sociale: faux amis?* Atelier presented at the Rendez-vous national des forces vives de la participation citoyenne, Montréal.
- Girard, C., & Le Goff, A. (2013). Démocratie délibérative. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation* (p. français). Paris: GIS Démocratie et participation. Récupéré de <http://www.participation-et-democratie.fr/node/1302>
- Girardot, J.-J. (2004). Intelligence territoriale et participation. *Information Science for Decision Making*, (16), No 161.
- Gosselin, P. (2004). *Le Suroît, les changements climatiques et la santé: Réflexion sur l'acceptabilité du projet de centrale thermique du Suroît dans une optique de santé publique* (p. 7). Québec, Québec: Institut national de santé publique.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations & Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Récupéré de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cax&AN=CAX0260010000162&lang=fr&site=ehost-live>
- Hudon, R., Poirier, C., & Yates, S. (2008). Participation politique, expressions de la citoyenneté et formes organisées d'engagement: la contribution des coalitions à un renouvellement des conceptions et des pratiques. *Politiques et Sociétés*, 27(3), 165–185. <http://doi.org/10.7202/029851ar>
- INM. (2013). *Étude sommaire sur les processus et les facteurs d'acceptabilité sociale pour le secteur industriel* (p. 51). Sept-Îles: Institut du Nouveau Monde. Récupéré de <http://www.inm.qc.ca/services-conseil/le-gardien-de-lacceptabilite-sociale>
- INM. (2015). Les échelles de la participation publique. Récupéré le 24 décembre 2015 de <http://inm.qc.ca/blog/les-echelles-de-la-participation-publique/>
- Jones, N., Gleridou, C., Dimitrakopoulos, P. G., & Evangelinos, K. I. (2012). Investigating social acceptability for public forest management policies as a function of social factors. *Forest Policy & Economics*, 14(1), 148–155.

- Lachapelle, J. (2009). *Le projet du Quadrilatère Saint-Laurent: une interprétation incongrue des valeurs du contexte* (Mémoire) (p. 8). Montréal: Mémoire présenté dans le cadre des consultations du Quadrilatère Saint-Laurent.
- Lafrance, A.-A., & Lafrance, P. (2013). Perceptions, rôles et lieux des acteurs: vers un vocabulaire pour la construction d'un grand projet. In *Communication et grands projet: Les nouveaux défis* (pp. 255–262). Québec, QC: Les Presses de l'Université du Québec.
- Lehmann, V. (2013). De Manic-5 au Plan Nord qu'avons-nous appris? Le cas du gaz de schiste au Québec. In *Communication et grands projet: Les nouveaux défis* (p. 281). Presses de l'Université du Québec.
- Les amis de la montagne. (2014). Mission. Récupéré le 4 août 2015 de <http://www.lemontroyal.qc.ca/fr/nous-connaître/mission.sn>
- Lévesque, B. (2004). *Les enjeux de la démocratie et du développement dans les sociétés du Nord: l'expérience du Québec* (Série Recherche No. 34) (p. 27). Outaouais, Québec: Chaire de recherche du Canada en développement des collectivités.
- Libaert, T. (1998). Faire accepter un projet: principes et méthodes. *Communication et Langages*, (117), 76–90.
- Libaert, T. (2010). *Communication et environnement. Le pacte impossible*. Paris: Presses universitaires de France.
- Libaert, T. (2011). La communication sensible, nouvelle discipline de communication organisationnelle. *Magazine de La Communication de Crise & Sensible*, 20, 9–14.
- Libaert, T. (2013). La communication sensible: nouvelle discipline de communication organisationnelle. In *Communication et grands projet: Les nouveaux défis* (pp. 89–112). Québec, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Loi sur la qualité de l'environnement, RLRQ c Q-2 § Annexe A (1972). Récupéré de [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q\\_2/Q2.htm](http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q_2/Q2.htm)
- Merlet, P., Garnier, Y., Vinciguerra, M., Cuq, M.-L., Lambrechts, C., Karoubi, L., & Durand, B. (2005). façadisme. *Le Petit Larousse illustré* (2006<sup>e</sup> ed., p. 1856). Paris: Larousse.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

- Motulsky, B. (2013). Les médias aujourd'hui: Un excellent canal d'opposition, un difficile outil de promotion. In *Communication et grands projet: Les nouveaux défis* (pp. 85–88). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Mucchielli, A. (2005, mai). *Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains*. Conférence presented at the Recherche qualitative et production de savoirs, Montréal, Québec.
- Neveu, C. (2011). Démocratie participative et mouvements sociaux: Entre domestication et ensauvagement? *Participations*, 1(1), 186–209. <http://doi.org/10.3917/parti.001.0186>
- OCPM. (2009). *Projet de règlements P-09-028 et P-04-047-82: Quadrilatère Saint-Laurent* (Rapport de consultation publique) (p. 73). Montréal: OCPM.
- OCPM. (2013a). *Projet de règlement P-12-059 et 04-047-133: Projet de développement du campus du collège Notre-Dame* (Rapport de consultation publique). Montréal: OCPM.
- OCPM. (2013b). *Rapport annuel 2012* (Rapport annuel) (p. 66). Montréal: OCPM.
- OCPM. (2014). *Rapport annuel 2013* (Rapport annuel) (p. 64). Montréal: OCPM.
- OCPM. (2015a). Consultation publique : Quadrilatère Saint-Laurent [Organisme]. Récupéré le 11 novembre 2015 de <http://ocpm.qc.ca/consultations-publiques/quadrilatere-saint-laurent>
- OCPM. (2015b). L'OCPM. Récupéré de <http://ocpm.qc.ca/locpm>
- OCPM. (2015c). L'OCPM. Récupéré le 4 août 2015 de <http://ocpm.qc.ca/locpm>
- OCPM. (2015d). *Rapport annuel 2014* (p. 67). Montréal: OCPM.
- Paillé, P. (2007). La méthodologie de recherche dans un contexte de recherche professionnalisante: douze devis méthodologiques exemplaires. *Recherches Qualitatives*, 27(2), 133–151.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale des entreprises comme objet des sciences de la gestion. In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 112–143). Canada: Presses de l'Université du Québec.
- Pêches et Océans Canada. (2014, December 17). Espèces aquatique en péril - Béluga (population de l'estuaire du Saint-Laurent). Récupéré le 23 décembre 2015 de <http://www.dfo-mpo.gc.ca/species-especes/species-especes/belugaStLa-fra.htm>
- Pissaloux, J.-L. (2011). La démocratie participative dans le domaine environnemental. *Revue Française D'administration Publique*, 1(137-138), 123–137.

- Poirier, C., & Andrew, C. (2003). Décision et consultation au niveau local: dynamiques et tensions entre la démocratie représentatives et la démocratie consultative à la ville d'Ottawa. *Gestion*, 28(3), 28–36.
- Prémont, K. (2003). *Les méthodes de consultations publiques: Analyse et description* (p. 151). Québec: Laboratoire d'éthique publique - ENAP/ Chaire Fernand Dumont (INRS).
- Radio-Canada. (2012, 26 avril). Le fil des événements [Média]. Récupéré le 6 août 2015 de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/economie/2010/09/10/010-gaz-schiste.shtml>
- Radio-Canada. (2015, 29 juillet). Or noir à vendre. Récupéré le 6 août 2015 de [http://ici.radio-canada.ca/sujet/or\\_noir\\_a\\_vendre](http://ici.radio-canada.ca/sujet/or_noir_a_vendre)
- Rosanvallon, P. (2008). *La légitimité démocratique: impartialité, réflexivité, proximité*. Paris: Éditions du Seuil.
- Rui, S. (2004). *La démocratie moderne en débat: Les citoyens face à l'action publique*. Paris: Édition Armand Colin.
- Rui, S. (2013). Démocratie participative. Paris: GIS Démocratie et participation. Récupéré de <http://www.participation-et-democratie.fr/node/1305>
- Saindon, Y. (2009, May 6). Consultation publique: Projet de règlements P-09-028 et P-04-047-82.
- Saucier, C., Côté, G., Feurtey, É., Fortin, M.-J., Jean, B., Lafontaine, D., ... Wilson, J. (2009). *Développement territorial et filière éolienne. Des installations éoliennes socialement acceptables: élaboration d'un modèle d'évaluation des projets dans une perspective de développement territorial durable* (Études et rapports de recherche) (p. 227). Rimouski: Université du Québec à Rimouski.
- Sintomer, Y. (2008). Du savoir d'usage au métier de citoyen? *Presses de Sciences Po*, 3(31), 115–133. <http://doi.org/10.3917/rai.031.0115>
- Société de développement Angus. (2009). *Projets de requalification urbaine : le 2-22 et le Quadrilatère Saint-Laurent* (p. 46). Montréal: SDA.
- Société de développement Angus. (2015). Nos origines. Récupéré le 15 août 2015 de <http://www.sda-angus.com/sda/7fbea3cc4e95/nos-origines>
- Sommier, I. (2012). Le renouveau de la critique sociale depuis les années 1990. Entre mythe et réalité. *Modern & Contemporary France*, 20(2), 153–168.
- Stéphanie Yates, & Arbour, M. (2013, Mai). *Acceptabilité sociale des grands projets: la remise en cause des processus de consultation institutionnalisés*. Congrès presented at the Société québécoise de science politique, Montréal.

- Strazzer, E., Mura, M., & Contu, D. (2012). Combining choice experiments with psychometric scales to assess the social acceptability of wind energy projects: A latent class approach. *Energy Policy*, 48, 334–347.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suraud, M.-G. (2007). Communication ou délibération: les échanges dans la société civile. *Hermès, La Revue* 1, (47), 177–184.
- Tenbenschel, T. (2005). Multiple Modes of Governance. Disentangling the Alternatives to Hierarchies and Markets. *Public Management Review*, 7(2), 267–288.
- Thériault, L. (2012). *Les maisons de chambres à Montréal* (p. 24). Montréal: Commission permanente sur le développement social et la diversité montréalaise.
- Touzard, H. (2006). Consultation, concertation, négociation: une courte note théorique. *Négociations*, 1(5), 67–74.
- Venne, M. (2013, Mars). *Participation citoyenne: comment en tirer profit?* Journée Infopresse presented at the Communication et institutions publiques: communiquer dans un écosystème social en crise, Montréal, Québec.
- Ville de Montréal. (2015a). Arrondissement historique et naturel du Mont-Royal. Récupéré le 4 août 2015 de [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=1676,2442702&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=1676,2442702&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Ville de Montréal. (2015b). Sommet de Montréal. Récupéré le 24 décembre 2015 de [http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?\\_pageid=2137,2656570&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=2137,2656570&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Yates, S., & Caron, M. A. (2012). La communication comme vecteur de l'acceptabilité sociales des grands projets. *Journal of Professional Communication*, 2(2), 93–106.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Science Communication*, 3(1), 97–114. <http://doi.org/10.1177/107554708100300106>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4e édition, Vol. 5). États-Unis: SAGE Publications. Retrieved from <http://books.google.ca/books?id=FzawIAdilHkC>
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.

Zoellner, J., Schweizer-Ries, P., & Wemheuer, C. (2008). Public acceptance of renewable energies: Results from case studies in Germany. *Energy Policy*, 36, 4136–4141.