

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

THÈSE PRÉSENTÉE À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL
OFFERT À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
EN VERTU D'UN PROTOCOLE D'ENTENTE
AVEC L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

PAR
DENIS DORÉ

L'OPÉRATIONNALISATION DES PRINCIPES DU
DÉVELOPPEMENT DURABLE AU SEIN DES PROCESSUS
D'ANALYSE DE PROJETS AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN :
OBSTACLES ET PISTES DE SOLUTION

SEPTEMBRE 2005



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

*Parce que le monde de demain
commence aujourd'hui...*

Note : Le « nous » utilisé tout au long de cette thèse se veut le reflet d'une réelle collaboration entre l'auteur du document et les collaborateurs du Centre québécois de développement durable, ces derniers ayant grandement contribué à la réflexion présentée ici. L'accord avec le « nous » portera donc la marque du pluriel pour bien illustrer cette vision d'un travail collectif.

RÉSUMÉ

Si, au Québec, l'engouement pour le concept de développement durable connaît un sursaut important au moment où le gouvernement s'apprête à déposer un projet de loi visant à placer ses actions sous le signe du développement durable, la problématique de la mise en œuvre demeure entière. Jusqu'à présent, force est de constater que la question de l'opérationnalisation du développement durable aux échelles locale et régionale apparaît tel un vaste chantier à peine entamé. Or, le projet porté par le gouvernement québécois forcera inévitablement les collectivités à revoir leurs outils et leurs pratiques en matière de gouvernance. Au cours de cet exercice, les processus assurant l'analyse des projets de développement seront particulièrement questionnés, ne serait-ce que pour vérifier qu'ils s'appuient désormais sur des critères multisectoriels tout en assurant l'acceptabilité sociale des dossiers controversés. Mais quelle est l'ampleur réelle du travail à accomplir pour mettre en œuvre le développement durable au sein des pratiques des acteurs ? Dans quelle mesure les principes qu'il sous-tend sont-ils opérationnalisés sur le terrain, là où le véritable changement peut et doit s'opérer ?

Mené dans le cadre du programme de doctorat en développement régional, offert conjointement par l'Université du Québec à Chicoutimi et l'Université du Québec à Rimouski, c'est autour de ces questions que s'est articulé notre projet de recherche. Nous avons tout d'abord tenté de vérifier dans quelle mesure les principes du développement durable sont intégrés au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. En d'autres termes, lorsqu'un projet de développement voit le jour, quel regard la collectivité porte-t-elle sur lui pour juger de sa qualité et de sa pertinence ? Est-il question de durabilité ? Les résultats issus de nos enquêtes nous ont révélé que, tel que nous le craignons, le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean est généralement faible. En fait, tout porte à croire que la mise en œuvre du concept se heurte à certains obstacles qui ralentissent, voire empêchent sa progression.

Suite à ce constat, nous nous sommes demandés quelle pouvait être la nature de ces obstacles. Nous avons alors dirigé nos recherches sur deux pistes bien précises : l'attitude des acteurs et l'absence d'outils efficaces. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle ces deux facteurs freinent la mise en œuvre du développement durable à l'échelle régionale. Les résultats de notre démarche nous ont révélé que l'attitude des acteurs, si elle constitue véritablement un obstacle, ne peut toutefois être tenue seule responsable de la faible opérationnalisation des principes du développement durable observée. Alors que chez un certain groupe d'acteurs, l'attitude observée semble susceptible de freiner l'opérationnalisation, chez un autre, elle ne constitue qu'un écueil pouvant facilement être évité. En explorant ainsi l'attitude des acteurs face aux processus de mise en œuvre des principes du développement durable, nous avons pu observer que la grande majorité d'entre eux ne disposent pas d'outils efficaces pour mener à bien la transition vers la durabilité. Nous en sommes parvenus à la conclusion que le faible degré d'opérationnalisation du développement durable observé était non seulement imputable à l'attitude des acteurs régionaux, mais aussi et surtout à l'absence d'outils efficaces permettant l'intégration de ses principes au sein de leurs pratiques quotidiennes.

À la lumière de ce second constat, nous nous sommes alors demandés s'il existait un moyen de contourner ces obstacles. Nos travaux nous ont clairement démontré que, malgré les lacunes identifiées, il n'existe pas d'obstacles incontournables. Le problème n'est donc pas tant de savoir si la région peut réussir une véritable opérationnalisation des principes du développement durable sur son territoire, mais plutôt de lui procurer ce dont elle a besoin pour y arriver. Tout indique que deux conditions doivent être remplies : d'une part, les principes qui sous-tendent le concept de développement durable doivent être transposés au sein d'outils capables de prouver leur efficacité sur le terrain et, d'autre part, ces outils doivent susciter l'adhésion des divers acteurs régionaux (décideurs, promoteurs, citoyens, analystes, etc.). Une fois ces conditions réunies, l'attitude des acteurs devrait progressivement se transformer, passant de neutre à proactive, et la véritable mise en œuvre devrait enfin pouvoir s'opérer.

Pour tester cette hypothèse, nous avons conclu nos travaux de recherche en élaborant et en expérimentant un outil central en matière d'analyse de projets, soit la grille d'analyse de développement durable. L'expérimentation en situation réelle, effectuée en collaboration avec le Centre québécois de développement durable (CQDD), au sein de deux entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean, s'est avérée concluante. Au terme de nos travaux, bien que certaines améliorations doivent encore être apportées, nous croyons être parvenus à élaborer un outil répondant aux attentes. De par sa mécanique novatrice, la grille d'analyse élaborée fournit un diagnostic mettant en évidence les forces et les faiblesses du projet examiné selon 5 aspects et 22 enjeux. Elle invite par ailleurs le promoteur à amorcer un processus d'amélioration continue en proposant un plan de bonification priorisé en fonction du degré de faisabilité et de la pertinence des pistes d'action proposées. En plus de l'introduction de questionnements liés à la notion de gouvernance, la grille permet l'identification des enjeux potentiellement controversés. S'appuyant sur ce modèle, nous avons ensuite travaillé à l'élaboration d'un mécanisme régional permettant de favoriser l'acceptabilité sociale des projets controversés. En écho au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), nous avons nommé cet outil le Bureau régional de développement durable (BRDD). Faisant appel à l'expertise régionale et s'appuyant sur la grille d'analyse de développement durable, le BRDD permet le traitement de projets controversés dans le cadre d'un processus d'examen ouvert à tous les acteurs régionaux, dont les citoyens. Il permet une analyse objective et fournit aux décideurs régionaux les éléments dont ils ont besoin pour accompagner adéquatement le promoteur dans un processus de bonification du projet. Le BRDD se veut un complément au BAPE, agissant aussi bien en son absence qu'en amont des audiences publiques.

Les résultats de nos travaux entourant la grille d'analyse de développement durable et le BRDD nous permettent de croire que des outils visant à la fois la mise en œuvre des principes du développement durable et l'efficacité sur le terrain, peuvent être élaborés. De plus, tout indique que ces outils peuvent être conçus de manière à séduire les acteurs régionaux pour susciter leur intérêt et les faire passer d'une attitude neutre à une attitude proactive. Sur ce point toutefois, il apparaît primordial que certains éléments soient pris en compte, de manière très concrète, pour espérer voir les promoteurs emboîter le pas sans se faire tirer l'oreille. Le temps à consacrer, les coûts engendrés et l'expertise requise pour mener à bien les changements nécessaires risquant de s'avérer des freins, l'assurance d'un retour sur l'investissement constitue une condition de mise en œuvre incontournable. Ce dernier point constitue d'ailleurs un incitatif dont un outil d'intervention comme la grille d'analyse ne peut se passer dans le cadre d'une approche « volontariste », misant sur l'intérêt de l'acteur pour le produit plutôt que sur la coercition, comme le proposent les approches traditionnelles s'appuyant sur le recours à la loi.

REMERCIEMENTS

Jusqu'à ce que j'entreprenne mes études doctorales, je me serais davantage qualifié de « sprinter ». En effet, ceux qui me connaissent savent bien que j'aime m'investir dans des projets qui donnent des résultats palpables à court terme. Je préfère habituellement quand les défis se succèdent en adoptant de nouveaux visages à chaque saison. En débutant ces recherches doctorales, je dois avouer que je ne m'attendais pas à devoir me transformer un jour en marathonien. Pourtant, j'aurais dû m'en douter. Je connaissais bien des gens qui s'étaient lancés dans l'aventure et qui y étaient demeurés plongés pendant de longues années. J'imagine que j'ai préféré me fermer les yeux et me réfugier dans une réconfortante naïveté. Ceci dit, même si le périple s'est parfois avéré plus long que je ne l'avais estimé, je m'en suis sorti bien vivant. J'y ai même acquis quelques aptitudes dignes d'un capitaine au long cours.

Je serais toutefois bien ingrat de prétendre que j'ai effectué ce voyage en solitaire. En fait, s'il est un élément qui puisse expliquer que j'aie réussi à garder le cap sur une si longue période, c'est certainement le fait d'avoir partagé la route avec des personnes exceptionnelles. Je tiens à les remercier toutes très chaleureusement pour leur générosité. D'entrée de jeu, je veux dire merci à mon directeur de recherche, Jules Dufour, qui m'accompagne depuis la maîtrise et qui est, en quelque sorte, responsable de mon entrée au troisième cycle. Il y a de ces rencontres fortuites qui débouchent sur des amitiés et des collaborations inestimables. Ma rencontre avec Jules Dufour est de celles-là. Alors que je cherchais à donner un sens plus précis au concept de développement, il m'a fait porter le regard sur la notion de développement durable. Avec sa simplicité et sa franchise

bien connues, il m'a poussé à tirer le meilleur de moi-même et a joué un rôle déterminant dans la poursuite de mes études de cycles supérieurs et dans l'orientation de mes intérêts de recherche. À la fois discret et disponible au besoin, Jules Dufour s'est avéré pour moi un directeur de recherche taillé sur mesure.

Par ailleurs, tout au long de mon parcours doctoral, j'ai pu compter sur le soutien indéfectible de professeurs qui ont suivi, parfois de loin, parfois de plus près, mon cheminement. Ces derniers ont notamment accepté, avec diligence et gentillesse, d'ajouter leur nom et leurs bons mots en support aux nombreux dossiers de candidature que je leur ai présentés pour l'obtention de bourses d'études. Merci donc tout spécialement à Jean-François Moreau et Marielle Tremblay de l'Université du Québec à Chicoutimi, de même qu'à Serge Côté et Bruno Jean de l'Université du Québec à Rimouski, pour avoir répondu à mes appels répétés sans faillir. Et que dire de Dorina Gauthier, celle qui garde le fort du programme de développement régional ? Sans ses connaissances techniques et sa bonne humeur quotidienne, plusieurs de mes questions seraient demeurées sans réponse.

Parlant de soutien technique et de bourses d'études, je m'en voudrais de ne pas souligner l'importante contribution des différents organismes qui m'ont procuré un appui financier salvateur dans le cadre d'un tel projet. J'ai pu compter sur l'appui de la Fondation Gaston L. Tremblay, celui de la Fondation Récupère-Sol, du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, de la Fondation Alcan Saguenay – Lac-Saint-Jean, de la Fondation de l'UQAC, du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA), du Regroupement Action Jeunesse 02 (RAJ-02) ainsi que sur le support financier et technique du Centre québécois de développement durable (CQDD). Je dois d'ailleurs insister sur le partenariat exceptionnel qui a pu être établi avec le CQDD au cours des quatre dernières années grâce à l'ouverture d'esprit du directeur général, Jacques Régnier et de Pierre Tremblay sont adjoint, ainsi qu'à l'accueil chaleureux que m'ont

réservé les administrateurs de l'organisme. Il me faut aussi remercier le président actuel de l'organisation, M. Roch Laroche et l'ancien président, M. Raymond Rouleau, pour l'intérêt particulier qu'ils ont tous deux porté à mes travaux et les encouragements constants qu'ils m'ont prodigués. Bien entendu, je ne saurais oublier les membres du personnel qui m'ont permis de « faire partie de la famille » dès le premier jour. J'ai ainsi pu réaliser des recherches collées à la réalité du terrain, des recherches à la hauteur de mes attentes. Je ne saurais remercier avec suffisamment d'ardeur Annie Brassard et Pierre Gilbert avec qui j'ai partagé de longues heures de discussions. Leur apport au sein de mes réflexions est considérable et leurs interventions pertinentes ont permis de gratifiantes avancées. Merci à tous les autres membres de l'équipe qui m'ont épaulé à un moment ou à un autre, notamment Karine Gagné, Claude Vanasse, Catherine Bédard, Alexandre Gravel et bien sûr Johanne Larouche.

Mais au-delà du support professionnel, les moments plus difficiles de découragement et d'errements ne sauraient être traversés sans le soutien des personnes qui nous sont chères et fidèles depuis toujours. La famille et les amis y figurent au premier rang. Le plus grand des mercis à ma douce compagne Caroline, qui a su me ramener sur terre quand je me prenais trop au sérieux et que je flottais sur les nuages de la théorie, et qui m'a m'aidé à me relever lorsque je trébuchais sur les embûches de la pratique. Son énergie m'a été indispensable lorsque je ne voyais pas encore le fil d'arrivée se pointer au bout du parcours. Une pensée toute spéciale va à mes parents que j'adore et que j'estime au plus haut point. Car si j'atteins aujourd'hui, en courant, le fil d'arrivée de ce marathon, c'est bien parce qu'un jour, il y a plus de 30 ans, ils m'ont appris à marcher le dos bien droit. Enfin, merci à tous les participants, décideurs, promoteurs, analystes et citoyens qui ont accepté de répondre à nos questions avec patience et tout particulièrement aux dirigeants des deux entreprises qui ont accepté de se prêter à nos expériences pilotes. Sans ces généreuses collaborations, la rédaction de cette thèse n'aurait pu être menée à bien.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	XVI
LISTE DES FIGURES	XX
INTRODUCTION	1
1. THÈME GÉNÉRAL, PROBLÈME DE RECHERCHE ET PERTINENCE	6
1.1 Thème général	7
1.1.1 Deux éveils pour réinventer le développement	7
1.1.2 Un deuxième pas à franchir : l'opérationnalisation des principes du développement durable	9
1.2 Problème de recherche	12
1.2.1 Dépasser les discours	12
1.2.2 Des expériences qui montrent la voie	13
1.2.3 La réappropriation collective du développement	14
1.2.4 Des résultats palpables pour vaincre le scepticisme	16
1.2.5 Le cas du Saguenay – Lac-Saint-Jean : nul n'est prophète en son pays	16
1.2.6 Un centre d'intérêt particulier : les processus d'analyse de projets	18
1.3 Pertinence de la recherche	20
1.3.1 Pertinence sociale	20
1.3.2 Pertinence scientifique	24
2. ANCRAGE PARADIGMATIQUE	29
2.1 Développement régional	30
2.1.1 Le développement : un concept caméléon	30
2.1.2 Deux paradigmes bien implantés	32
2.1.3 Une nouvelle vision en émergence	35
2.1.3.1 <i>Prendre en charge son propre développement</i>	35
2.1.3.2 <i>Devenir des « milieux innovateurs »</i>	37
2.1.3.3 <i>Opter pour une économie plus « sociale »</i>	39
2.1.3.4 <i>Renouveler la gouvernance</i>	40
2.2 Nouvelle gouvernance	41
2.2.1 Sens traditionnel et définition revisitée	41
2.2.2 Indéniable popularité	43
2.2.2.1 <i>Un concept utile aux institutions de Bretton Woods</i>	44
2.2.2.2 <i>Un concept utile aux universitaires et praticiens</i>	46

3.3.3.5 L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	141
3.3.3.6 L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE	146
3.3.3.7 L'entrevue de recherche par téléphone	155
3.4 Hypothèse #2 – Concepts spécifiques, indicateurs et techniques de recherche	157
3.4.1 Définition des concepts spécifiques.....	157
3.4.1.1 Attitude peu propice au changement de la part des acteurs du développement	158
3.4.1.2 Absence d'outils efficaces	162
3.4.2 Identification des indicateurs.....	163
3.4.2.1 Indicateurs relatifs à l'attitude des acteurs.....	163
3.4.2.2 Indicateurs relatifs aux outils d'opérationnalisation du développement durable	166
3.4.3 Choix des techniques de recherche.....	166
3.4.3.1 L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone	167
3.4.3.2 L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview	172
3.5 Hypothèse #3 – Concepts spécifiques, indicateurs et techniques de recherche	182
3.5.1 Définition des concepts spécifiques.....	182
3.5.1.1 Des outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs du développement	182
3.5.2 Identification des indicateurs.....	183
3.5.3 Choix des techniques de recherche.....	184
3.5.3.1 L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone	184
3.5.3.2 L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview,	185
3.5.3.3 L'entrevue de recherche en face-à-face	185
3.5.3.4 L'expérimentation	186
3.6 Aspects éthiques de la recherche.....	193
3.6.1 Une vision humaniste	193
3.6.2 Une réappropriation collective du développement.....	193
3.6.3 Une démarche respectueuse de la confidentialité	194
3.6.4 Des résultats de recherche à la disposition de tous.....	195
4. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #1	196
4.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification	196
4.1.1 Question de recherche #1 et hypothèse #1	196
4.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #1	196
4.2 L'intégration multisectorielle	197
4.2.1 Indicateurs utilisés	197
4.2.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré.....	199
4.2.2.1 Fréquence des relations entre le CLD et les organismes locaux et régionaux.....	200
4.2.2.2 Types de relations, liens hiérarchiques et objectifs principaux.....	206
4.2.2.3 Satisfaction à l'égard des relations.....	208
4.2.2.4 Synthèse des observations sur les relations entre le CLD et les organismes de développement	211
4.2.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face.....	215
4.2.3.1 La nature de la démarche d'analyse	215
4.2.3.2 Les outils utilisés	217
4.2.3.3 Les modalités de la prise de décision.....	222
4.2.3.4 Synthèse des enseignements de l'entrevue de recherche en face-à-face	225

4.2.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	226
4.2.4.1 L'analyse du dossier en amont du débat.....	227
4.2.4.2 L'analyse en cours de débat.....	228
4.2.4.3 La gestion de la crise	228
4.2.4.4 Synthèse des enseignements de l'analyse de la revue de presse du dossier Nutrinor.....	229
4.2.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE.....	230
4.2.5.1 Volet 1 - Le profil des participants aux audiences du BAPE.....	231
4.2.5.2 Volet 2 – La préoccupation première des participants.....	232
4.2.5.3 Volet 3 – Les aspects abordés par les participants	235
4.2.5.4 Volet 4 – L'existence de liens entre la préoccupation principale des participants et les enjeux abordés	243
4.2.5.5 Volet 5 – Le contenu du rapport déposé par la commission du BAPE et la concordance avec les enjeux abordés par les participants	249
4.2.5.6 Synthèse de l'apport des observations effectuées à partir de l'analyse des documents relatifs aux audiences du BAPE	254
4.2.6 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone.....	257
4.2.6.1 L'existence ou non d'une grille d'analyse de développement durable destinée aux commissaires	258
4.2.6.2 Les risques associés à un processus d'analyse dépourvu de cadre de référence.....	259
4.2.6.3 L'utilité potentielle d'un outil comme la grille d'analyse de développement durable	260
4.2.6.4 L'ambiguïté du mandat confié au BAPE en matière de développement durable.....	261
4.2.6.5 Synthèse des enseignements issus de notre entretien avec un représentant du BAPE	262
4.2.7 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle	263
4.3 La vision à long terme	265
4.3.1 Indicateurs utilisés	265
4.3.2 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face.....	266
4.3.3 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	269
4.3.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE.....	271
4.3.5 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme »	274
4.4 L'articulation des échelles	276
4.4.1 Indicateurs utilisés	276
4.4.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré.....	277
4.4.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face.....	279
4.4.3.1 Participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles d'intervention	280
4.4.3.2 La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	281
4.4.3.3 L'analyse des impacts d'un projet à diverses échelles	281
4.4.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	282
4.4.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE.....	285
4.4.5.1 La participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles d'intervention.....	285
4.4.5.2 La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	286
4.4.5.3 L'analyse des impacts d'un projet à diverses échelles	287
4.4.6 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles.....	288

4.5 La concertation	290
4.5.1 Indicateurs utilisés	290
4.5.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré	291
4.5.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face	292
4.5.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	293
4.5.4.1 <i>Un faux départ qui donne le ton</i>	293
4.5.4.2 <i>Des interlocuteurs nombreux et des interventions non concertées</i>	295
4.5.4.3 <i>Une représentation inégale</i>	297
4.5.4.4 <i>Un mécanisme inapproprié menant à un dialogue de sourds</i>	300
4.5.4.5 <i>Un résultat inquiétant</i>	306
4.5.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE	309
4.5.6 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone	311
4.5.6.1 <i>Les enseignements du sondage commandé par le BAPE</i>	311
4.5.6.2 <i>Les enseignements du rapport synthèse des rencontres effectuées auprès de groupes témoins</i>	314
4.5.7 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de concertation	317
4.6 La valorisation de la diversité	320
4.6.1 Indicateurs utilisés	320
4.6.2 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face	321
4.6.2.1 <i>Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse utilisés</i>	321
4.6.2.2 <i>Contrôle exercé par les analystes sur les outils et le mécanisme d'analyse</i>	321
4.6.3 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse	322
4.6.4 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone	323
4.6.5 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité	326
4.7 Conclusions concernant l'hypothèse #1	327
5. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #2	332
5.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification	332
5.1.1 Question de recherche #2 et hypothèse #2	332
5.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #2	333
5.2 Une question d'attitude ?	334
5.2.1 Acteur #1 - Population régionale	336
5.2.1.1 <i>Rappel de la démarche</i>	336
5.2.1.2 <i>La connaissance du concept de développement durable</i>	336
5.2.1.3 <i>La reconnaissance de la pertinence de ses principes</i>	339
5.2.1.4 <i>La volonté de participer à leur mise en œuvre</i>	346
5.2.1.5 <i>Synthèse des observations liées à l'attitude de la population régionale</i>	352
5.2.2 Acteur #2 - Décideurs	353
5.2.2.1 <i>Rappel de la démarche</i>	353
5.2.2.2 <i>La connaissance du concept de développement durable</i>	355
5.2.2.3 <i>La reconnaissance de la pertinence de ses principes</i>	358
5.2.2.4 <i>La volonté de participer à leur mise en œuvre</i>	367
5.2.2.5 <i>Synthèse des observations liées à l'attitude des décideurs</i>	375
5.2.3 Acteur #3 - Promoteurs	378

5.2.3.1 Rappel de la démarche	378
5.2.3.2 La connaissance du concept de développement durable.....	379
5.2.3.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes.....	382
5.2.3.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre	393
5.2.3.5 Synthèse des observations liées à l'attitude des promoteurs.....	401
5.2.4 Acteur #4 - Analystes de projets.....	404
5.2.4.1 Un contexte particulier.....	404
5.2.4.2 La connaissance du concept.....	405
5.2.4.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes.....	405
5.2.4.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre	408
5.2.4.5 Synthèse des observations liées à l'attitude des analystes.....	411
5.2.5 Le point sur l'attitude des acteurs.....	413
5.3 Une question d'outils ?	416
5.3.1 De quels outils parle-t-on ?	417
5.3.1.1 Besoin #1 – Se doter d'une vision collective	421
5.3.1.2 Besoin #2 – Établir un portrait de l'état de la région.....	422
5.3.1.3 Besoin #3 – Élaborer un plan d'action.....	424
5.3.1.4 Besoin #4 – Intervenir	426
5.3.1.5 Besoin #5 – Évaluer le progrès et actualiser les outils	431
5.3.2 Conclusion concernant la présence et l'efficacité des outils d'opérationnalisation du développement durable	433
5.4 Conclusion concernant l'hypothèse #2	437
 6. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #3	440
6.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification	440
6.1.1 Question de recherche #3 et hypothèse #3.....	440
6.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #3.....	441
6.2 La grille d'analyse de développement durable.....	445
6.2.1 Des principes à appliquer	445
6.2.2 Des préoccupations qui doivent être prises en compte	448
6.2.3 Synthèse des éléments à considérer.....	452
6.2.4 Le modèle proposé.....	453
6.2.4.1 La grille d'analyse proprement dite.....	454
6.2.4.2 La mécanique d'analyse.....	459
6.2.4.3 Les différents contextes d'application.....	486
6.2.5 Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse.....	491
6.2.6 L'expérimentation en entreprises.....	494
6.2.6.1 Rappel de la démarche	494
6.2.6.2 L'efficacité du modèle proposé en situation réelle.....	496
6.2.6.3 La capacité de l'outil à induire une attitude favorable à son adoption par les différents acteurs	520
6.3 Le Bureau régional de développement durable (BRDD)	526
6.3.1 Un besoin qui n'est pas comblé	526
6.3.2 Éléments à considérer pour l'élaboration du mécanisme régional d'analyse des projets controversés	528
6.3.2.1 Assurer l'opérationnalisation des principes du développement durable	528
6.3.2.2 Assurer l'intégration des préoccupations issues de nos enquêtes	530

6.3.3 Le modèle proposé : le Bureau régional de développement durable.....	547
6.3.3.1 Orientations générales	548
6.3.3.2 Mandat et services offerts	550
6.3.3.3 Le déploiement du BRDD au Saguenay – Lac-Saint-Jean.....	562
6.3.3.4 Les éléments clés du BRDD.....	574
6.3.3.5 Les limites du BRDD	578
6.4 Conclusion concernant l'hypothèse #3	580
CONCLUSION	584
BIBLIOGRAPHIE.....	594
ANNEXE A - Documents supplémentaires relatifs à l'analyse de contenu sur l'implantation d'une filière porcine par Nutrinor au Saguenay – Lac-Saint-Jean	
ANNEXE B - Document supplémentaire relatif à l'analyse de contenu sur les audiences publiques du BAPE	
ANNEXE C - Document supplémentaire relatif à l'interview par téléphone destinée à la population régionale	
ANNEXE D - Documents supplémentaires relatifs au questionnaire-interview destiné aux décideurs et aux promoteurs	
ANNEXE E - Documents supplémentaires relatifs au questionnaire auto-administré destiné aux organismes de développement d'une MRC du Saguenay – Lac-Saint-Jean	
ANNEXE F - Documents supplémentaires relatifs aux entrevues effectuées avec les analystes de projets et un représentant du BAPE	
ANNEXE G - Documents supplémentaires relatifs à l'expérimentation en entreprises	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Principaux outils d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle régionale.....	92
Tableau 2 - Résumé des éléments constituant l'ancrage paradigme de notre recherche	95
Tableau 3 - Cinq principes permettant l'opérationnalisation du développement durable au sein des processus d'analyse de projets	115
Tableau 4 - Cadre de référence de développement durable en matière d'analyse de projets.....	118
Tableau 5 - Choix des indicateurs visant à vérifier le degré d'opérationnalisation de chaque principe.....	126
Tableau 6 - Techniques de recherche utilisées	127
Tableau 7 – Techniques principalement utilisées pour éclairer chacune des trois hypothèses	128
Tableau 8 - Organismes ayant répondu au questionnaire auto-administré.....	132
Tableau 9 – Éléments faisant l'objet des questionnaires auto-administrés en ce qui concerne la nature des relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux.....	134
Tableau 10 – Thèmes et questions abordés dans le schéma d'entrevue destiné aux analystes de projets de développement	139
Tableau 11 – Analystes choisis pour l'entrevue sur les pratiques d'analyse de projets	140
Tableau 12 - Extrait du tableau-synthèse présentant les données tirées de l'analyse de contenu de la revue de presse traitant du dossier de la filière porcine de Nutrinor	146
Tableau 13 – Informations générales concernant l'audience publique A.....	152
Tableau 14 – Liste des mémoires présentés lors de l'audience publique A.....	153
Tableau 15 – Informations générales concernant l'audience publique B.....	153
Tableau 16 – Liste des mémoires présentés lors de l'audience publique B.....	154
Tableau 17 - Indicateurs relatifs à l'attitude des acteurs régionaux.....	165
Tableau 18 - Liste des décideurs (élus et dirigeants d'organismes) rencontrés.....	176
Tableau 19 – Données sur la distribution géographique des entreprises	177
Tableau 20 - Répartition des entreprises en fonction de leur taille	178
Tableau 21 - Combinaison des distributions selon la localisation géographique et la taille.....	178
Tableau 22 - Distribution révisée pour tenir compte de la grande entreprise.....	179
Tableau 23 – Distribution finale des entreprises devant être rencontrées	180

Tableau 24 - Entreprises à rayonnement régional s'ajoutant à la liste.....	181
Tableau 25 - Indicateurs relatifs à l'efficacité des outils d'opérationnalisation du développement durable élaborés	184
Tableau 26 - Les étapes de la démarche d'analyse expérimentée.....	189
Tableau 27 - Éléments du cadre d'observation en entreprises.....	192
Tableau 28 - Synthèse de la fréquence des relations entre le CLD et les organismes de développement selon le point de vue du CLD.....	202
Tableau 29 – Synthèse de la fréquence des relations entre le CLD et les organismes de développement selon le point de vue des organismes.....	204
Tableau 30 - Convergence ou divergence de point de vue entre le CLD et les organismes enquêtés en ce qui concerne la fréquence des relations.....	205
Tableau 31 - Synthèse des observations concernant la dynamique relationnelle existant entre un CLD du Saguenay - Lac-Saint-Jean et 24 organismes de développement locaux et régionaux.....	212
Tableau 32 - Résumé des conclusions de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré	214
Tableau 33 – Synthèse des données recueillies concernant la démarche d'analyse préconisée	216
Tableau 34 - Synthèse des données recueillies concernant la nature des outils utilisés dans l'analyse des projets	218
Tableau 35 – Synthèse des données relatives aux modalités de la prise de décision	222
Tableau 36 - Le statut des participants.....	231
Tableau 37 - Préoccupation principale des participants.....	233
Tableau 38 – Nombre d'enjeux abordés par chaque mémoire lors de l'audience A et degré de traitement	236
Tableau 39 - Nombre d'enjeux abordés par chaque mémoire lors de l'audience B et degré de traitement	237
Tableau 40 - Nature et degré de traitement des enjeux abordés par l'ensemble des mémoires lors de l'audience A.....	239
Tableau 41 - Nature et degré de traitement des enjeux abordés par l'ensemble des mémoires lors de l'audience B.....	241
Tableau 42 – Degré de traitement des enjeux abordés par les différentes catégories de participants	244
Tableau 43 – Pourcentage des enjeux non traités par les différentes catégories de participants selon chaque aspect	246
Tableau 44 - Degré de traitement des enjeux abordés par les participants en fonction de leur préoccupation principale	247
Tableau 45 - Pourcentage des enjeux non traités par les participants en fonction de leur préoccupation principale et selon chaque aspect.....	248

Tableau 46 - Audience A - Enjeux abordées dans le rapport produit par les commissaires du BAPE	251
Tableau 47 - Audience B - Enjeux abordées dans le rapport produit par les commissaires du BAPE	253
Tableau 48 - Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE	263
Tableau 49 - Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle en présence du BAPE, selon l'enquête effectuée	264
Tableau 50 - Degré d'opérationnalisation du principe de vision à long terme selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE	274
Tableau 51 - Degré d'opérationnalisation du principe de vision à long terme selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE	275
Tableau 52 - Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE	288
Tableau 53 - Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE	289
Tableau 54 - Nombre d'articles au sein desquels les différents acteurs ont été les principaux interlocuteurs	296
Tableau 55 - Partage des interventions selon les catégories d'acteurs	298
Tableau 56 - Degré d'opérationnalisation du principe de concertation selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE	318
Tableau 57 - Degré d'opérationnalisation du principe de concertation selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE	319
Tableau 58 - Degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE	326
Tableau 59 - Degré d'opérationnalisation du principe de souplesse selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE	327
Tableau 60 – Synthèse du degré d'opérationnalisation à partir des indicateurs examinés	330
Tableau 61 - Synthèse des observations liées à l'attitude de la population régionale	352
Tableau 62 - Synthèse des observations liées à l'attitude des décideurs	376
Tableau 63 - Synthèse des observations liées à l'attitude des promoteurs	402
Tableau 64 - Synthèse des observations liées à l'attitude des analystes	411
Tableau 65 – Lacunes observées en ce qui concerne les outils d'opérationnalisation du développement durable	435
Tableau 66 - Synthèse des éléments à considérer pour l'élaboration d'une grille d'analyse qui applique les principes du développement durable	452
Tableau 67 - Synthèse des éléments à considérer pour l'élaboration d'une grille d'analyse qui répond aux attentes des différents acteurs	453
Tableau 68 – Structuration de la grille d'analyse de projets selon 5 aspects et 22 enjeux/questions	457

Tableau 69 - Les 10 étapes de la démarche d'analyse proposée	462
Tableau 70 - Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse proposée en réponse au besoin d'opérationnalisation des principes du développement durable	492
Tableau 71 - Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse proposée en réponse aux besoins exprimés par les différents acteurs régionaux.....	493
Tableau 72 - Faits saillants de la prise de contact	497
Tableau 73 – Enseignements issus de la prise de contact.....	498
Tableau 74 - Faits saillants de la présentation détaillée de la démarche.....	499
Tableau 75 – Enseignements issus de la présentation détaillée de la démarche	501
Tableau 76 - Faits saillants de la cueillette d'informations auprès des dirigeants	502
Tableau 77 – Enseignements issus de la cueillette d'information auprès des dirigeants	503
Tableau 78 - Faits saillants de la cueillette d'informations auprès des employés	505
Tableau 79 – Faits saillants et enseignements issus de l'analyse proprement dite	506
Tableau 80 - Faits saillants de la présentation des résultats.....	507
Tableau 81 – Enseignements issus de la présentation des résultats	508
Tableau 82 - Les points positifs	510
Tableau 83 - Les points à revoir.....	514
Tableau 84 - Temps à consacrer pour mener à bien les dix étapes de la démarche d'analyse proposée	518
Tableau 85 - Les fondements du BAPE	531
Tableau 86 - Les points forts du BAPE selon nos enquêtes	533
Tableau 87 - Les points faibles du BAPE selon nos enquêtes	536
Tableau 88 – Préoccupations émises par les acteurs régionaux concernant un éventuel mécanisme régional d'acceptabilité sociale des projets controversés	544
Tableau 89 - Les trois services principaux offerts par le BRDD	552
Tableau 90 - Les étapes d'une analyse de projet placée sous l'égide du BRDD	559
Tableau 91 – Synthèse des Éléments clés du BRDD	577

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Cadre théorique de notre démarche de recherche	97
Figure 2 – Identification de notre démarche de recherche parmi les types de recherches existants	103
Figure 3 - Illustration de la transition vers un modèle de développement durable intégrant les trois aspects du développement.....	116
Figure 4 - Composition de la revue de presse	144
Figure 5 - Extrait de la feuille de codage utilisée pour l'analyse de contenu des mémoires présentés aux audiences publiques du BAPE	150
Figure 6 - Schème expérimental de la démarche d'application de la grille d'analyse en entreprises.....	191
Figure 7 - Schématisation de la fréquence des relations entre un CLD du Saguenay – Lac-Saint-Jean et différents organismes locaux et régionaux (<i>selon le point de vue du CLD</i>).....	202
Figure 8 - Schématisation de la fréquence des relations entre un CLD du Saguenay – Lac-Saint-Jean et différents organismes locaux et régionaux (<i>selon le point de vue des organismes</i>)	204
Figure 9 - Partage des interventions selon les catégories d'acteurs.....	299
Figure 10 – Nombre d'articles publiés selon la position des acteurs	303
Figure 11 - Nombre d'articles publiés par mois traitant du dossier de la filière porcine	304
Figure 12 - Proportion mensuelle des articles ayant un ton plutôt intransigeant	306
Figure 13 – Synthèse du degré d'opérationnalisation des cinq principes de développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean	331
Figure 14 – Synthèse de l'attitude des acteurs enquêtés à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets.....	414
Figure 15 - Besoins et outils correspondants en matière d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle d'une région	418
Figure 16 – Apparence graphique de l'outil de promotion de la grille d'analyse (couverture).....	464
Figure 17 – Apparence graphique de l'outil de promotion de la grille d'analyse (intérieur).....	465
Figure 18 - Extrait du guide d'accompagnement.....	467
Figure 19 – Extrait du guide de cueillette de documents.....	468
Figure 20 – Extrait du questionnaire d'entrevue avec les promoteurs	469

Figure 21 – Fiche de coordonnées du projet	470
Figure 22 – Fiche d'évaluation de la situation.....	472
Figure 23 – Fiche d'analyse des pistes d'action	473
Figure 24 – Fiche « Tableau synthèse »	475
Figure 25 – La fiche « Bilan du projet »	476
Figure 26 – Évaluation de la situation selon 4 échelons	478
Figure 27 – Représentation graphique du diagnostic forces/faiblesses.....	479
Figure 28 – Évaluation du degré de faisabilité des pistes d'action selon 3 échelons	483
Figure 29 – Exemple de l'application de la mécanique de priorisation proposée	485
Figure 30 - Schéma d'implantation du BRDD au Saguenay – Lac-Saint-Jean	573

INTRODUCTION

C'est sur une toile de fond particulièrement agitée, secouée par les soubresauts d'une société en processus accéléré de mondialisation et animée par un mouvement de reconquête démocratique aux niveaux local et régional, que s'inscrivent les travaux de recherche qui nous ont conduits à la rédaction de cette thèse de doctorat. Plus d'une décennie après l'effervescence du Sommet de la Terre de Rio, c'est en observant ce paysage socio-politico-économique en mutation que nous nous sommes posés la question suivante : les collectivités disposent-elles aujourd'hui des leviers nécessaires pour être en mesure de placer leur développement sous le signe de la durabilité ? Bien entendu, nous ne sommes pas les premiers à nous interroger sur ce sujet. Un peu partout dans le monde, sous des formes diverses, cette même question a suscité et suscite encore de vastes discussions. Or, si la plupart des leaders mondiaux semblent désormais d'accord pour que les principes du développement durable guident les collectivités dans leur choix de développement, ils s'entendent aussi pour dire qu'il reste un défi de taille à relever : passer du concept général aux applications concrètes sur le terrain.

Ici même, au Québec, au moment où le gouvernement s'apprête à déposer un projet de loi visant à placer ses actions sous le signe du développement durable, l'engouement pour ce concept novateur connaît un sursaut remarqué. Inévitablement, la transition vers le développement durable souhaitée par le gouvernement, forcera les collectivités, à l'échelle des régions, des MRC et des municipalités, à revoir leurs outils et leurs pratiques en matière de gouvernance. Au cours de cet exercice, les processus assurant l'analyse des projets de développement seront particulièrement questionnés, ne serait-ce que pour vérifier qu'ils s'appuient désormais sur des critères

multisectoriels tout en assurant l'acceptabilité sociale des dossiers controversés. Jusqu'à présent toutefois, force est de constater que la mise en œuvre du développement durable aux échelles locale et régionale apparaît tel un vaste chantier à peine entamé. Même la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean qui, dès 1991, sous l'impulsion de ses leaders, s'est donnée le titre de « Région laboratoire de développement durable », semble avoir du mal à transposer efficacement le concept dans ses façons de faire.

Face à ces constats, surgissent de nouvelles interrogations. Dans quelle mesure les principes portés par le développement durable sont-ils opérationnalisés sur le terrain, à l'échelle régionale notamment ? Les ratés observés sont-ils causés par des obstacles pouvant être contournés ? Quelle est l'ampleur réelle du travail à accomplir pour mettre en œuvre le développement durable au sein des pratiques des acteurs régionaux, là où le véritable changement peut et doit s'opérer ?

Voilà les interrogations principales qui ont orienté nos travaux de recherche au cours des trois dernières années. Afin de structurer notre intervention, nous avons tenté de transposer ces dernières en autant de questions de recherche, chacune d'elles donnant naissance à une hypothèse que nous nous sommes efforcés de vérifier. Il est important de noter qu'afin de préciser notre champ de recherche, nous avons choisi d'explorer ces questions en regard des processus d'analyse de projets. Bien que nous ayons en général gardé le cap sur cet objectif, l'étude de ces processus nous a parfois contraint à déborder de ce cadre pour traiter de l'opérationnalisation du développement durable dans son ensemble, à l'échelle régionale. Concrètement, le présent document comprend six chapitres rapportant le déroulement et le résultat de nos recherches.

Dans le premier chapitre, nous tenterons d'illustrer le thème général de notre recherche afin de mettre en évidence les grandes lignes de la problématique au sein de laquelle il s'inscrit. Nous préciserons ensuite le problème de recherche particulier qui a su capter notre intérêt pour enfin

discuter de la pertinence de notre démarche, de manière à lui fournir sens et cohérence. D'une part, nous tenterons de démontrer sa pertinence pour la collectivité, cela globalement, mais aussi et surtout régionalement, là où le problème de recherche prend tout son sens. D'autre part, nous en soulignerons les caractéristiques particulières susceptibles de le rendre scientifiquement pertinent et digne d'intérêt.

C'est à travers le second chapitre que nous situerons notre démarche par rapport aux grands courants paradigmatiques qui animent notre champ d'études, en l'occurrence le développement régional. Cette étape effectuée, nous pourrons plus aisément présenter le cadre théorique qui a guidé notre recherche. En plus du développement régional, nous toucherons directement l'inévitable question du renouvellement de la gouvernance, notamment à l'échelle locale et régionale. Nous en explorerons les fondements et nous tenterons d'en extraire le sens et la portée, notamment dans un contexte de mondialisation. Puis, nous aborderons le concept qui nous préoccupe tout particulièrement, à savoir le développement durable. Un concept central, porteur d'un paradigme en émergence dont la route de l'opérationnalisation semble parsemée d'obstacles.

À partir du troisième chapitre, nous identifierons clairement les trois questions de recherche et les trois hypothèses en étant issues, qui constituent en quelque sorte l'épine dorsale de notre démarche. Dans les pages qui suivront, nous présenterons le cadre opératoire qui a guidé nos pas, de la cueillette des données jusqu'à la formulation de nos conclusions. Nous en exposerons les caractéristiques générales, puis nous l'approfondirons en abordant chaque hypothèse, l'une après l'autre. Cet approfondissement se fera en trois étapes. La première étape permettra de définir les concepts spécifiques auxquels l'hypothèse fait référence afin de s'assurer que le sens des termes choisis soit bien compris et partagé. La seconde étape aura pour objectif d'identifier les éléments (ou indicateurs) qui seront utilisés pour mener à la confirmation (ou au rejet) de l'hypothèse en question. La troisième et dernière étape traitera du choix de la (ou des) technique(s) de recherche

la (les) mieux adaptée(s) pour recueillir les données nécessaires au processus de confrontation des hypothèses.

Nous terminerons ce chapitre en présentant les caractéristiques de la méthodologie retenue pour mener à bien nos travaux. De manière générale, notre démarche de recherche a été effectuée en adoptant ce qu'il est convenu d'appeler en sciences humaines, une méthode d'enquête (ANGERS, 1992). Toutefois, nous avons aussi emprunté certaines pratiques s'apparentant à la méthode expérimentale (c'est le cas notamment des deux analyses pilotes menées en entreprises). Notre projet de recherche proposant trois hypothèses, dont l'une composée de deux volets distincts, les techniques utilisées pour recueillir et traiter les données sont évidemment multiples. Nous avons tenté de choisir les techniques les plus appropriées pour vérifier chacune des hypothèses. Toutefois, comme c'est souvent le cas, la technique la plus performante n'a pas toujours pu être retenue compte tenu des moyens limités dont nous disposions pour mener à bien la recherche. Globalement, la cueillette des données nécessaires à notre recherche s'est effectuée en utilisant quatre techniques générales différentes prenant forme, sur le terrain, à travers huit variantes spécifiques.

Le chapitre quatre marque, quant à lui, le début de l'analyse des résultats de notre démarche de recherche. À l'aide de cinq enquêtes, nous avons tenté de vérifier notre première hypothèse selon laquelle les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Pour ce faire, nous nous sommes attardés tout particulièrement sur cinq principes d'application du développement durable : l'intégration multisectorielle, la vision à long terme, l'articulation des échelles, la concertation et la valorisation de la diversité.

Nous avons ensuite poursuivi l'analyse de nos résultats de recherche au chapitre cinq, en nous appuyant sur trois enquêtes additionnelles. Nous avons alors tenté de confirmer notre seconde hypothèse voulant que les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets, soient de deux ordres. D'une part, la faible opérationnalisation observée serait imputable à une attitude peu propice au changement chez les acteurs du développement. D'autre part, l'absence d'outils efficaces facilitant la transition vers un processus d'analyse placé sous le signe du développement durable, y serait aussi pour quelque chose.

C'est au chapitre 6 que nous compléterons la présentation de nos résultats de recherche. Nous y vérifierons si, comme nous le prétendons, il est possible de contourner les obstacles identifiés en dotant la région d'outils efficaces capables de provoquer un changement d'attitude chez les acteurs régionaux. Nous exposerons les faits saillants des expérimentations que nous avons menées au sein de deux entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean concernant l'application d'une nouvelle grille d'analyse de développement durable. Nous terminerons le chapitre en présentant les éléments centraux composant le modèle du Bureau régional de développement durable (BRDD), un outil ayant pour mandat de favoriser la bonification des projets de développement controversés à l'échelle de la région dans le but d'en assurer la pleine acceptabilité sociale.

Enfin, nous concluons nos propos par un bref retour sur les enseignements principaux de notre démarche de recherche et nous tenterons d'identifier quelques voies possibles pour d'éventuels travaux permettant de faire un pas de plus dans la direction empruntée jusqu'ici.

1. THÈME GÉNÉRAL, PROBLÈME DE RECHERCHE ET PERTINENCE

Afin de bien situer le déroulement de notre démarche de recherche, de l'énoncé de la problématique à la présentation des résultats, nous avons décidé de nous inspirer d'un ouvrage fort instructif rédigé par Maurice Angers et intitulé « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* » (ANGERS, 1992). Cet ouvrage, destiné aux étudiants collégiaux et universitaires présente avec une clarté remarquable les étapes indispensables à toute démarche de recherche en sciences humaines. Nous sommes conscients que bien d'autres « marche à suivre » en matière de méthodologie de recherche sont disponibles, offrant elles aussi de précieuses informations pour mener à bien notre démarche. Nous avons d'ailleurs pigé, ici et là dans d'autres ouvrages, d'utiles conseils (GIORDANNO et ALLARD-POESI, 2003, GUIDÈRE, 2003, VAILLANCOURT, SNYDER et BARIL, 2001, FRISCH, Françoise, 1999, GHIGLIONE et MATALON, 1998). Toutefois, le livre de Maurice Angers s'est avéré notre principal guide. Par conséquent, nous y référerons en quelques occasions au cours des prochains chapitres.

Ceci dit, dans le cadre de ce premier chapitre, nous tenterons d'illustrer le thème général de notre recherche afin de mettre en évidence les grandes lignes de la problématique au sein de laquelle il s'inscrit. Nous préciserons ensuite le problème de recherche particulier qui a su capter notre intérêt pour enfin discuter de la pertinence de notre démarche, de manière à lui fournir sens et cohérence. D'une part, nous tenterons de démontrer sa pertinence pour la collectivité, cela globalement, mais aussi et surtout localement, là où le problème de recherche prend tout son sens.

D'autre part, nous en soulignerons les caractéristiques particulières susceptibles de le rendre scientifiquement pertinent et digne d'intérêt.

1.1 Thème général

1.1.1 Deux éveils pour réinventer le développement

Au cours des dernières années, le concept de développement s'est retrouvé au centre des préoccupations de bien des collectivités, ici comme ailleurs dans le monde. Les principes qui le définissent et les moyens adoptés pour le concrétiser ont donné lieu à moult débats. Quel développement ? Pour qui ? Par qui ? À quel prix ? La fin du second millénaire semble avoir été profondément marquée par la nécessité de *réinventer le développement*. Au cours de cette période, deux éveils fondamentaux, liés l'un à l'autre comme les deux versants d'une même montagne, ont marqué l'émergence du *développement durable*, un nouveau concept empreint d'une vision universelle basée sur la notion d'équité intergénérationnelle.

Le premier éveil, amorcé au tournant de la décennie '70, s'est déployé à l'échelon international. L'appel au sauvetage d'une planète en piteux état, proféré par les écologistes de la première heure, fut le point de départ d'une prise de conscience sans précédent qui permit de faire la lumière sur l'existence du lien intime associant croissance économique et pression sur l'environnement. Plus tard, cette prise de conscience devait s'élargir à la reconnaissance d'un déséquilibre Nord-Sud aux proportions gigantesques, à la fois source d'immense richesse pour les uns et de pauvreté extrême pour les autres. Au couple *économie – environnement*, venait s'ajouter la *dimension sociale* du développement. Le désormais célèbre trio *économie – environnement – social* était né. Du coup, les modèles de développement traditionnels, à l'origine de la fortune des pays développés d'aujourd'hui, montraient leur incapacité à assurer la préservation de l'intégrité environnementale et de l'équité sociale. Le développement devait être réinventé.

Le second éveil, plus récent celui-là, s'est amorcé pour l'essentiel au cours de la dernière décennie, à l'intérieur même des nations dites développées, à l'échelle régionale et locale. Secouées par l'accélération déroutante d'un phénomène aux visages multiples, *la mondialisation*, les petites collectivités se sont vues confrontées à une nouvelle réalité. Une réalité marquée par une compétition tous azimuts, devenue internationale et portée par des réseaux informationnels régis par des poids lourds métropolitains. Forte centralisation administrative, essoufflement du secteur primaire traditionnellement créateur d'emplois, déficit démographique marqué par l'exode des jeunes et des cerveaux, l'horizon s'est brusquement assombri dans les régions périphériques ou régions dites « ressources ». Pour plusieurs c'est la fin. Une fin normale selon les lois d'une *sélection naturelle* qui maintient en place et perpétue les éléments les mieux adaptés au système économique monopolistique et laisse dépérir les autres. Pour d'autres, ce n'est qu'un signal supplémentaire indiquant que le développement ne peut plus être conçu selon les modèles d'antan. Les collectivités doivent innover pour reprendre le contrôle de leur devenir et revendiquer leur droit d'exister. Le développement doit être réinventé.

Dans un cas comme dans l'autre, sur la scène internationale comme aux échelles régionale et locale, ces éveils à la nécessité de repenser le développement participent à l'émergence du développement durable comme moteur d'un nouveau paradigme de développement. Comme nous le démontrerons au prochain chapitre présentant l'ancrage paradigmatique de notre recherche, les principes portés par le développement durable rejoignent et structurent tout un amalgame de théories et de concepts actuels appelant à un développement réinventé, articulant les échelles de temps et d'espace, socialement imbriqué, souple et bricolé sur mesure et mettant en scène les divers acteurs de la collectivité au sein d'une gouvernance renouvelée.

1.1.2 Un deuxième pas à franchir : l'opérationnalisation des principes du développement durable

Mais si une bonne dose d'attention semble portée sur le développement durable, tout indique que ce n'est pas uniquement dans le but de voir le concept triompher en une métamorphose paradigmatique sans embûches. Bien au contraire, si les regards sont tournés vers le développement durable avec autant d'attention, c'est aussi et surtout parce que le concept a suscité de grandes attentes auxquelles il tarde à donner suite. Le scepticisme à son égard demeure entier.

Or, force est d'admettre, à la lumière des modestes résultats obtenus à ce jour, que ce scepticisme est plutôt légitime. Un simple regard sur le bilan des gestes posés au cours des années qui ont suivi le Sommet de la Terre de Rio de '92, nous indique que le consensus entourant le développement durable relève, à plusieurs égards, davantage d'une profession de foi que d'un passage aux actes. Il est vrai que les chefs d'État des pays signataires de la Déclaration de Rio se sont prononcés en faveur des principes suggérés par le concept de développement durable et qu'ils ont signé trois conventions capitales (la Convention sur la diversité biologique, la Convention cadre sur le changement climatique et la Convention de lutte contre la désertification). Il est aussi vrai que le Sommet a suscité une formidable prise de conscience à l'échelle mondiale et que la première phase de mise en application des grandes conventions n'a débuté qu'à partir de Rio +5, ce qui laisse relativement peu de temps aux signataires pour se mettre en marche. Enfin, on ne peut nier que d'innombrables gestes concrets ont bel et bien été posés, notamment par des organismes non gouvernementaux (ONG) dévoués à la cause, animés principalement par des bénévoles convaincus du bien-fondé de leur action.

Cependant, ces gestes demeurent pour la plupart épars et ne sont supportés que par des moyens fort modestes. Les stratégies nationales de grande envergure, assorties de ressources en adéquation avec l'ampleur des défis à relever, se font toujours attendre. Pourtant, les 40 chapitres de l'Agenda 21 (ou Action 21) suggéraient des dizaines et des dizaines de bonnes raisons d'agir et de dépasser les nobles souhaits (NATIONS UNIES, 1992). Cette partie du message semble être demeurée lettre morte. Il est par conséquent légitime de se demander si, au-delà des vœux pieux, les leaders du monde ont véritablement décidé de s'engager pour que le développement durable s'incarne enfin dans la réalité.

Même si à Rio une centaine de leaders nationaux et des milliers de citoyens (réunis dans le cadre d'un sommet parallèle) ont reconnu que le développement ne peut plus se concevoir sans qu'il souscrive à un principe de « durabilité », la réalité a semblé en avoir décidé autrement. Les participants à ce grand rassemblement ne voulaient pas d'une durabilité « statique », synonyme de stagnation et réfractaire au changement, mais bien d'une durabilité « dynamique », animée par l'action et visant la recherche d'un équilibre sans cesse renouvelé entre les besoins humains et les ressources naturelles disponibles. Que s'est-il donc passé ? La victoire de Rio semble avoir été partielle : un gain formidable en ce qui a trait à l'éveil populaire et de l'engagement idéologique, mais une performance douteuse en ce qui a trait aux actions entreprises sur le terrain et aux résultats concrets.

C'est d'ailleurs le constat partagé par les artisans du Rio de '92 réunis, dix ans plus tard, cette fois-ci à Johannesburg, pour dresser le bilan de la dernière décennie. À cette occasion, les chefs d'État de plus de cent pays, accompagnés d'environ 40 000 délégués d'organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG), formant ainsi le plus grand rendez-vous de l'histoire des Nations Unies, n'ont pu que constater l'inertie du système. Faute de pouvoir faire mieux, ils ont réitéré l'urgence de donner vie aux engagements de Rio :

Les chefs d'État et de gouvernement reconnaissent que le développement durable suppose une perspective à long terme et une participation large pour la formulation des politiques, et la prise et l'exécution des décisions à tous les niveaux.

En tant que partenaires sociaux, ils continueront à travailler à des partenariats stables avec tous les grands groupes. Ils s'engagent à renforcer et à améliorer la gouvernance à tous les niveaux dans le sens de la réalisation effective d'Action 21, des objectifs de développement de la Déclaration du Millénaire et du Plan de mise en œuvre de Johannesburg. Pour réaliser ces objectifs, les chefs d'État et de gouvernement soulignent la nécessité pour les institutions internationales et multilatérales d'être plus efficaces, plus démocratiques et plus responsables. (SOMMET MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2002)

Cette participation record au deuxième Sommet de la Terre et ce consensus réaffirmé avec force, se veulent tout de même rassurants. Malgré les ratés, le développement durable semble plus vivant que jamais. En outre, après les événements du 11 septembre 2001 et les publications récentes confirmant le piteux état de santé de la planète¹, jamais il n'a semblé aussi clair que le développement économique est étroitement lié aux enjeux sociaux et environnementaux qui animent nos sociétés².

Mais le défi de l'opérationnalisation reste entier. Plusieurs craignent que le concept de développement durable ne prenne un coup de vieux et ne s'essouffle après l'enthousiasme historique de Rio et les durs constats de Johannesburg. Pour les 7 000 organisations issues de la société civile, réunies au sommet parallèle de Johannesburg, la voie à suivre ne fait aucun doute. Selon elles, il importe désormais de remporter la deuxième manche et de réussir là où Rio a échoué. Comment ? En mettant en œuvre le développement durable là où il peut le mieux s'incarner et porter des fruits à court terme : aux échelles régionale et locale. C'est dans la réussite

¹ À ce chapitre, le plus récent rapport du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), intitulé Géo-3, est fort éloquent (<http://www.unep.org/GEO/geo3/french/index.htm>). Voir aussi la série de publications produites par le World Resources Institute (<http://pubs.wri.org/>).

² Même le premier ministre du Canada de l'époque, Jean Chrétien, au grand déplaisir de son homologue américain, a déclaré que la montée du terrorisme était le résultat indirect du fossé croissant qui sépare les nations prospères de celles qui sont aux prises avec le sous-développement et la pauvreté.

de cette *opérationnalisation* que résiderait le défi du développement durable au cours de la prochaine décennie.

L'urgence d'agir sur le terrain apparaît effectivement bien réelle dans le cas d'un concept comme celui-ci, tributaire de l'impulsion que lui confère une mobilisation citoyenne massive. S'il ne parvient pas à se matérialiser à l'intérieur d'un certain délai, le développement durable risque fort de voir disparaître le vent favorable qui le porte. Le cas échéant, il se verrait rapidement condamné à errer au royaume des utopies, aux côtés d'autres grandes idées qui n'ont pas su se matérialiser avant que le vent ne tourne. Il ne fait nul doute que le temps n'est plus aux hésitations. Aussi difficile soit-elle, l'opérationnalisation des principes portés par le concept de développement durable doit s'amorcer au plus vite.

Voilà le thème général de notre recherche. Un thème relativement simple à exprimer mais dont la traduction en gestes concrets, sur le terrain, semble s'avérer beaucoup plus ardue. Afin de le préciser davantage, resserrons un peu plus notre champ de vision en identifiant le problème de recherche plus spécifique qui est à la source de notre intérêt pour ce thème.

1.2 Problème de recherche

1.2.1 Dépasser les discours

La nécessité de procéder à l'opérationnalisation des principes théoriques véhiculés par le concept de développement durable ne fait donc plus de doute. Fort heureusement, le vent qui souffle sur le développement durable semble tenir bon, voire même s'amplifier, alimenté par les nombreux débats ayant cours au sein de la population autour de divers dossiers d'actualité. On n'a qu'à penser aux discussions passionnées engendrées par la mise en application du Protocole de Kyoto et par l'étiquetage des produits contenant des organismes génétiquement modifiés (OGM)

ou, plus près de nous encore, à celles entourant le développement de l'industrie porcine, la gestion de l'eau douce, des forêts et des ressources énergétiques. Et que dire de la question on ne peut plus actuelle du développement des régions périphériques du Québec ? Dans chacun de ces dossiers, le concept de développement durable y trouve une place de premier plan. Mais au-delà de sa contribution prenant la forme de principes inspirants alimentant le discours, sert-il efficacement le développement ? Force est d'admettre que le concept, aux yeux de bien des gens, simple citoyen, élu local ou promoteur, demeure complexe et obscur. Que signifie-t-il au juste, concrètement, dans la pratique ? Comment l'utiliser pour prendre des décisions plus éclairées en matière de développement ? L'opérationnalisation du développement durables aux échelles régionales et locales peut bien être la clé, mais de quelle manière doit-on s'y prendre pour dépasser les discours ?

1.2.2 Des expériences qui montrent la voie

Malgré les déceptions exprimées, la décennie qui vient de s'écouler a tout de même donné lieu à de multiples expérimentations ayant pour but la mise en application de ce concept de développement durable aux échelles régionale et locale. Même si les expériences qui ont été tentées n'ont pas toutes donné des résultats concluants, leur émergence permet de croire que le développement durable est prêt à quitter le monde des idéologies pour toucher terre dans la pratique.

Des idées intéressantes ont été suggérées et des exemples concrets peuvent maintenant servir de base d'expérimentation. La mise en œuvre du développement durable suivant l'esprit du « penser globalement, agir localement » apparaît, plus que jamais, une piste d'action fondamentale pour relever le défi de Johannesburg. Plusieurs collectivités sont déjà engagées sur cette voie, en

Europe notamment, où on compte des centaines de démarches d'application de l'Agenda 21 local³. Mais les initiatives demeurent timides et au stade de l'implantation. Rares sont les démarches présentant des outils élaborés et structurés en fonction d'une opérationnalisation efficace sur le terrain. Un peu partout le constat est le même : le concept demeure trop théorique et les praticiens ne peuvent se l'approprier avec aisance. Par conséquent, le transfert dans les pratiques quotidiennes tarde à se matérialiser. Même son de cloche au Québec où la situation est loin d'être plus avancée. Tout reste donc à faire à ce chapitre.

Tout reste à faire soit, mais tout n'est pas perdu pour autant. Bien que l'opérationnalisation du développement durable aux échelles régionale et locale apparaisse tel un immense chantier à peine entamé, il est possible de déceler des pistes à emprunter pour le développement d'outils d'opérationnalisation efficaces. Deux de ces pistes apparaissent particulièrement prometteuses : d'une part, il semble que les outils proposés doivent amener les acteurs à jouer un rôle actif dans la réappropriation des leviers de développement de leur collectivité, d'autre part, ils doivent permettre de visualiser les résultats obtenus.

1.2.3 La réappropriation collective du développement

Ces deux pistes sont directement liées à l'éveil régional dont nous avons parlé précédemment et dont l'objectif consiste à réinventer le développement. En effet, nombreux sont ceux qui croient qu'un développement local et régional porté par les principes du développement durable, tels que présentés dans l'Agenda 21, serait non seulement possible, mais se présenterait comme un nouveau modèle tout à fait adapté pour assurer aux collectivités la santé économique, sociale et environnementale à long terme en favorisant l'émergence d'une nouvelle gouvernance active et innovante. En effet, même si certains sont convaincus que la mondialisation sonne le glas des

³ Voir ce site pour consulter le texte entier du programme Agenda 21 en version française : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

petites collectivités locales et des régions au profit de vastes métropoles nationales et de grands ensembles continentaux (GILL, 2002), plusieurs chercheurs suggèrent que les dés ne sont pas encore joués⁴. Ces derniers sont d'avis que le développement demeure attaché au territoire et que, par conséquent, ce sont les gens qui y vivent qui doivent conserver le pouvoir de le modeler à leur guise. Tout dépendrait du dynamisme des citoyens et des outils dont ils disposent pour se prendre en main.

La reprise timide mais progressive d'un mouvement d'engagement social à l'échelle locale et régionale est perceptible et laisse présager que les moyens dont disposent les citoyens pour prendre en charge leur devenir n'ont pas tous été épuisés⁵. Parmi eux, l'instauration de mécanismes novateurs assurant la réanimation d'une démocratie plus active, notamment à travers une gouvernance renouvelée, est au cœur des enjeux portés par le développement durable à l'échelle locale et régionale. Selon ce modèle, il n'est plus question d'attendre que les solutions viennent d'ailleurs. L'opérationnalisation du développement durable à l'échelle locale et régionale interpelle le leadership de ceux qui occupent le territoire. Elle commande de passer d'une situation d'attentisme à un mode proactif, rejoignant en ce sens la notion d'*empowerment*⁶.

La grande force de cette démarche réside en sa capacité de rappeler aux citoyens que le véritable pouvoir est entre leurs mains. Informés et concertés, ils peuvent influencer la trajectoire de développement de la collectivité à laquelle ils appartiennent. Informés et concertés ils sont en mesure d'innover et de se projeter en avant. La mondialisation peut ainsi se transformer en une

⁴ Nous présenterons, au chapitre suivant, les idées centrales présentées à ce propos par différents auteurs tels que Richard Swedberg, André Kuzminski, Bernard Vachon, André Lemieux, Marc-Urbain Proulx, Juan Luis Klein, Bruno Jean et bien d'autres encore...

⁵ Au Québec, le mouvement d'opposition à l'instauration de mégaporcheries et celui visant la défense de certaines rivières face à la construction de mini-centrales, en sont deux exemples récents.

⁶ Lire notamment : FRIEDMANN, John (1992) *Empowerment : The politics of alternative development*. Oxford, Blackwell Publisher, 196 p. et LEMIEUX, Vincent *et al.* (1999) *Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement*. Québec, Conseil de la santé et du bien-être, 124 p.

opportunité à saisir plutôt que de n'être qu'un frein. Tous les espoirs sont alors permis, dans la mesure où les collectivités se dotent d'outils efficaces.

1.2.4 Des résultats palpables pour vaincre le scepticisme

Si la mise en œuvre du développement durable localement et régionalement permet de mettre en marche les citoyens autour d'un projet collectif porteur d'avenir, elle doit aussi miser sur sa capacité à rendre visibles les progrès effectués.

À l'échelle internationale et nationale, les avancées sont souvent lentes et douloureuses. Les négociations y sont complexes et les résultats concrets souvent bien difficiles à percevoir. Comme nous l'avons écrit précédemment, ces démarches demeurent toutefois indispensables. Cependant, localement et régionalement, les fruits des gestes posés par les collectivités, bien que parfois plus modestes, ont le mérite d'être perceptibles plus aisément. Sans être immédiat, l'impact de plusieurs actions peut se faire sentir à court et moyen terme (ce qui n'exclut en rien la nécessité de planifier le long terme, bien entendu). Ce faisant, la mobilisation des citoyens est d'autant plus facile qu'ils ont le sentiment de progresser vers des objectifs tangibles et à leur portée. C'est à ce niveau que le développement durable prend tout son sens et devient porteur d'avenir.

1.2.5 Le cas du Saguenay – Lac-Saint-Jean : nul n'est prophète en son pays...

Cela étant dit, les régions au sein desquelles l'opérationnalisation des principes du développement durable s'est incarnée à travers des outils efficaces, faisant participer tous les acteurs à une réappropriation collective de leur développement et rendant visibles les progrès effectués, ne sont pas légion. Nous avons déjà mentionné les projets locaux d'« Agenda 21 » de plus en plus nombreux en Europe. Il s'agit certainement d'un pas dans la bonne direction. Mais qu'en est-il ici même au Québec ? Avons-nous progressé en ce sens ?

De timides pas ont été faits en 1997, lorsque le gouvernement du Québec, dans un souci de « rapprocher l'action gouvernementale des citoyens et citoyennes » et « d'assurer une plus grande responsabilisation des communautés locales et régionales », s'est engagé dans une réforme de la gestion de son territoire en lançant sa *Politique de soutien au développement local et régional* (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997). Cette dernière, proposait notamment un renforcement des Conseil régionaux de développement (CRD) ainsi que la création de Centres locaux de développement (CLD). La réforme devait ainsi permettre « le développement du territoire québécois » en reconnaissant que ce dernier est « indissociable du développement durable de chacune de ses régions ».

Cependant, plusieurs dossiers laissent supposer que l'objectif visé, en matière de développement durable et de prise en charge du développement par les citoyens, n'a pas été atteint. C'est le cas au Saguenay – Lac-Saint-Jean, où un dossier chaud, soit celui de la construction d'une usine de traitement des sols contaminés à Saint-Ambroise, a clairement démontré que les principes du développement durable ne sont intégrés ni aux pratiques des analystes de projets, ni à celles des décideurs et des promoteurs⁷. Pourtant, le Saguenay – Lac-Saint-Jean s'était donné comme défi, dès 1991, de devenir une véritable « région laboratoire de développement durable »⁸. Comment expliquer que les projets de développement qui voient le jour dans la région ne soient pas systématiquement analysés et bonifiés selon les principes proposés par le concept de développement durable ?

⁷ Lire à ce sujet : TREMBLAY, Suzanne (1998) *Le développement durable et le développement local : les enjeux de l'implantation d'une usine de traitement des sols contaminés aux BPC à Saint-Ambroise*. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'interventions régionales, 26 p.

⁸ Lire à ce sujet : VILLENEUVE, Claude (1995) « Le Saguenay – Lac-Saint-Jean; une région laboratoire pour le développement durable ». Dans *Écodécision*, hiver, pp.87-90

Cette question fondamentale en soulève plusieurs autres tout aussi centrales. L'exercice quinquennal de planification stratégique régionale (PSR) intègre-t-il adéquatement les principes du développement durable ? Son cadre plutôt statique, permet-il de réagir adéquatement aux opportunités de développement, de plus en plus nombreuses et imprévisibles, engendrées par la mondialisation ? Les mécanismes décisionnels en vigueur au sein des CLD, des ministères et autres organismes de développement agissant en région, favorisent-ils une analyse intégrée des dimensions multiples des projets proposés, selon les principes d'un véritable développement durable ? Les processus privilégiés assurent-ils l'acceptabilité sociale des projets controversés par l'établissement d'un canal de communication adéquat entre les citoyens, les leaders régionaux et les promoteurs ? Est-il possible de suivre les progrès effectués vers un développement plus durable ?

De toute évidence, des obstacles se dressent sur le chemin de l'opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Quels sont-ils ? D'où viennent-ils ? Peuvent-ils être contournés ? La table est mise pour une démarche de recherche des plus intéressantes.

1.2.6 Un centre d'intérêt particulier : les processus d'analyse de projets

L'opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean suscite de nombreux questionnements auxquels nous ne pouvons trouver réponse dans la situation actuelle. Ces questions nous apparaissant des plus préoccupantes, notamment en ce qui a trait au devenir de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous avons donc décidé de nous y consacrer dans le cadre de cette démarche de recherche doctorale.

Toutefois, nous avons dû faire des choix et laisser de côté de nombreuses interrogations pour restreindre notre champ d'intervention. Cet aiguillage plus serré nous a mené à nous interroger tout particulièrement sur les processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Bien entendu, il ne s'agit pas de la seule voie pour opérationnaliser les principes du développement durable en région. Cependant, il s'agit d'une voie qui nous intéresse tout particulièrement car elle revêt deux dimensions particulièrement riches en questionnements : une dimension plutôt fonctionnelle, touchant le travail quotidien des analystes devant juger de la pertinence des projets de développement et une dimension davantage éthique, faisant intervenir la population, les élus et les promoteurs dans une démarche publique devant mener à l'acceptabilité sociale des projets plus controversés. Nous reviendrons sur ces deux dimensions dans les chapitres subséquents. Pour l'instant voici comment nous avons énoncé le problème de recherche qui nous interpelle.

Problème de recherche :

Malgré la volonté exprimée par les leaders régionaux depuis 1991⁹, les principes du développement durable ne semblent toujours pas intégrés aux processus d'analyse des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il semble que l'opérationnalisation du concept se heurte à certains obstacles qui ralentissent, voire empêche sa progression.

Évidemment, ce problème de recherche nous a mené à formuler une première question de recherche. Or, celle-ci nous a rapidement conduits à la formulation de deux questions de recherche supplémentaires. En réponse à chacune de ces questions, nous avons élaboré une hypothèse que

⁹ La volonté à laquelle nous faisons référence ici est celle qui a été exprimée par les leaders régionaux une première fois en 1991, lors de création de la Région laboratoire de développement durable (RLDD). Elle fut réitérée au sein des deux dernières planifications stratégiques régionales (PSR 1996-2001 et 2001-2006) et réaffirmée au Rendez-vous des régions, à l'automne 2002. Nous entendons par leaders régionaux, les représentants élus sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean (maires, conseillers et députés) de même que les représentants des organismes oeuvrant au sein des divers secteurs d'activités, regroupés autour des commissions sectorielles de l'ancien Conseil régional de concertation et de développement (CRCD), maintenant devenu la Conférence régionale des élus (CRÉ). Il est courant aujourd'hui d'y faire référence en tant que « représentants de la société civile ».

nous avons tenté de vérifier au cours de notre démarche de recherche. Nous exposerons ces questions de recherche dûment formulées, ainsi que les hypothèses qui en découlent, au chapitre 3 consacré à la présentation du cadre opératoire. Auparavant, nous aurons bien entendu exploré les divers concepts qu'elles mettent en relation de manière à dégager leur ancrage paradigmatique (chapitre 2). Ce tour d'horizon nous mènera à présenter nos choix méthodologiques. Mais avant de nous y plonger, interrogeons-nous d'abord sur la pertinence de notre démarche de recherche.

1.3 Pertinence de la recherche

Si une démarche de recherche universitaire de troisième cycle doit évidemment s'avérer pertinente au point de vue académique en ajoutant une brique au vaste « édifice de la connaissance » en constante progression, nous sommes d'avis qu'elle doit aussi porter en elle un sens qui dépasse le cadre scolaire. Nous croyons qu'il est primordial que celle-ci contribue globalement, dans la mesure des moyens qui la soutiennent bien sûr, à l'amélioration de la qualité de vie des être humains. À sa pertinence scientifique doit donc s'ajouter une pertinence sociale. Ces deux facettes sont fondamentales.

1.3.1 Pertinence sociale

Comme nous avons commencé à le démontrer au cours de l'énoncé du thème général et du problème de recherche, la démarche de recherche que nous avons menée comporte, selon nous, une portée sociale indéniable. En effet, elle contribue à l'avancement des connaissances sur des questions qui ont un impact majeur, aujourd'hui même, sur la répartition équitable des bénéfices tirés de la mise en valeur du territoire et ainsi sur la qualité de vie des citoyens du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ces questions s'articulent d'abord autour des conditions de mise en œuvre d'un développement plus durable au niveau local et régional. Puis, elles s'attardent aux enjeux entourant l'établissement d'une gouvernance renouvelée, redéfinissant les modalités de participation des

divers acteurs de la collectivité à la détermination des choix de développement qui s'offrent à eux, dans le contexte déstabilisant de la mondialisation. Ce faisant, elles tentent de répondre à un besoin précis de redéfinition des mécanismes de détermination des choix de développement, clairement exprimé au cours des dernières années par les citoyens du Saguenay – Lac-Saint-Jean, par le biais notamment de nombreuses lettres ouvertes, articles de journaux, mémoires et manifestations en tout genre (DORÉ 2002).

D'entrée de jeu, nous sommes d'avis que la pertinence d'une démarche de recherche visant l'amélioration des conditions de mise en œuvre du développement durable est, d'un point de vue global, difficilement discutable. La recherche d'une qualité de vie meilleure pour les hommes et les femmes de la Terre et la sauvegarde de notre patrimoine naturel mondial, nous apparaissent des enjeux prioritaires. Nous convenons que l'urgence d'agir à ce niveau n'est pas un fait récent, mais nous estimons qu'avec la montée du phénomène de mondialisation et les moyens de communication planétaires en découlant, il est d'autant plus difficile aujourd'hui de fermer les yeux sur l'ampleur du défi à relever. L'équilibre environnemental, secoué par les assauts incessants de l'ère industrielle, est aujourd'hui grandement menacé alors que la polarisation de la richesse, suivant les règles d'un capitalisme omniprésent, est la source de tensions croissantes entre les mieux nantis et les plus démunis de notre monde. Plus que jamais, la nécessité de promouvoir les principes d'un développement plus durable, assurant la recherche de l'équité sociale et la préservation de l'environnement à travers l'atteinte d'une efficacité économique en constant renouvellement, nous apparaît évidente.

D'ailleurs, tout indique que cette nécessité fait désormais l'objet d'un vaste consensus à l'échelle mondiale. Elle a récemment été réitérée, à travers les textes de l'Agenda de la Haye pour la paix et la justice au XXI^e siècle, par des centaines d'organisations de la société civile, venant d'un peu partout dans le monde et représentant des millions de citoyens (NATIONS UNIES, 2000).

Ceux-ci ont clamé à l'unisson que l' « *un des grands défis auxquels doit faire face l'humanité à la veille du troisième millénaire* » est de « *progresser dans l'utilisation durable et équitable des ressources naturelles* » en trouvant des « *nouvelles voies de développement durable* ». Un personnage aussi important que le Secrétaire général de l'ONU, M. Kofi A. Annan est même allé encore plus loin sur ce point en rappelant qu'il est impératif que le discours cède sa place à l'action et que les principes du développement durable soient mieux intégrés à la politique économique générale de chacune des nations du monde (ANNAN, 2000).

Or, plus près de chez nous, le Réseau québécois sur l'intégration continentale, qui regroupe lui aussi un nombre impressionnant d'organismes de la société civile, faisait état, dans un document intitulé « *La mondialisation de quoi, comment, pour qui ?* », de l'urgence d'agir localement et démocratiquement pour assurer le développement durable des collectivités à l'ère de la mondialisation :

La mondialisation des marchés doit donc passer autant par une justification environnementale et sociale que par une justification économique. Pour ce faire, il nous faut, entre autres choses, la tenue de processus de consultation directe et démocratique des citoyens et citoyennes et des organismes de la société civile. (RÉSEAU QUÉBÉCOIS SUR L'INTÉGRATION CONTINENTALE, 1999).

De son côté, le gouvernement du Québec, par le biais de son ministre de l'Environnement de l'époque, M. Paul Bégin, affirmait, à l'issue du discours sur le budget du Québec 2000-2001, que « *le Québec confirme encore une fois son engagement à faire du développement durable un axe prioritaire de sa stratégie économique* » (MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC, 2000). Cette volonté semble vouloir être réitérée et poussée encore plus loin par le gouvernement actuel qui s'apprête à proposer à l'ensemble du Québec un vaste *Plan de développement durable*¹⁰.

¹⁰ Voir le site Internet du ministère québécois du Développement durable, Environnement et Parcs : <http://www.menv.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/>

Au plan régional, l'appel se veut encore plus criant. En effet, au Saguenay – Lac-Saint-Jean, des milliers de voix se sont élevées pour demander plus de transparence et de concertation lors du processus d'analyse du projet d'implantation d'une filière porcine par la coopérative agroalimentaire Nutrinor. Les échanges houleux qui ont eu lieu laissent croire que les outils en place ne permettent pas l'intégration des principes du développement durable et encore moins la participation citoyenne au sein des processus décisionnels (DORÉ 2002). Pourtant, la volonté populaire semblait claire à ce sujet : « *Nutrinor doit opter pour un mode de production s'orientant vers le développement durable* » (PARADIS, 2000). Les multiples comités de citoyens, s'étant constitués spontanément pour tenter de se donner voix au chapitre en l'absence d'un véritable lieu de débat, sont même allés jusqu'à demander au gouvernement, à deux reprises et en vain, la tenue d'audiences publiques : « *on veut le BAPE et les études, ça presse* » (CÔTÉ, 2000).

À la lumière de ces quelques exemples, force est de constater que les besoins exprimés par les diverses collectivités, notamment celles du Saguenay – Lac-Saint-Jean, sont grands en matière d'opérationnalisation des principes du développement durable et de prise en charge de leur développement. En fait, les attentes sont telles et le désarroi si palpable face aux lacunes observées, que nous considérons qu'il est urgent de s'attaquer sérieusement à la question. D'ailleurs, au plan régional, nous ne sommes visiblement pas seuls à le croire puisque le Plan stratégique Saguenay – Lac-Saint-Jean 2001-2006, se voulant en quelque sorte l'expression du consensus régional en matière de développement, débute par un prologue posant exactement les mêmes questions : « *À l'aube du nouveau millénaire, la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean peut-elle entrevoir son avenir avec optimisme ? Saura-t-elle concilier à la fois les exigences du développement économique et du développement social, tout en progressant sur la voie du développement durable ? Comment parviendra-t-elle à se doter des outils nécessaires au façonnement de son devenir ? [...]* » (CONSEIL RÉGIONAL DE CONCERTATION ET DE DÉVELOPPEMENT SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN, 2001).

Dans ce contexte, un projet de recherche s'attardant tout spécialement au défi concret que constitue l'opérationnalisation des principes du développement durable à travers les mécanismes d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ne nous apparaît pas un luxe, mais bien une nécessité.

1.3.2 Pertinence scientifique

Si le projet de recherche que nous proposons est socialement pertinent, son apport à la science s'avère, de notre point de vue, tout aussi important. En effet, nous croyons qu'il s'intègre fort bien aux préoccupations qui animent aujourd'hui la communauté scientifique puisqu'il embrasse des concepts actuels comme le développement durable, le développement local et régional, la gouvernance, la mondialisation et l'acceptabilité sociale. Mais au-delà de son caractère bien en vogue, la démarche présentée ici contribue à faire progresser la connaissance en empruntant un chemin en pleine construction, soit celui du décloisonnement des connaissances et des pratiques par l'interdisciplinarité, tout en s'attaquant à un défi de taille, soit celui de l'opérationnalisation.

En ce qui a trait à son caractère actuel, nul besoin de fournir d'interminables explications. Le sujet parle de lui-même. Il est en effet difficile de ne pas remarquer que la présente démarche s'inscrit au cœur de débats qui captent en ce moment l'attention des chercheurs, non seulement en développement régional, mais dans l'ensemble des sciences sociales, économiques et politiques. Il existe une littérature fort abondante traitant des effets de la mondialisation sur les territoires locaux et régionaux, de la transformation progressive du rôle de l'État-nation et de la reconfiguration des relations rurales/urbaines¹¹. À titre d'exemple, dans un article intitulé « *Recentrage spatial du développement au Québec* », Marc-Urbain Proulx et Nathaly Riverin soulignent, en parlant des

¹¹ Nous en ferons un bref survol au chapitre suivant présentant l'ancrage paradigmatique de notre démarche de recherche.

différents pôles de développement traditionnels du Québec, que certains d'entre eux sont « *en déclin, d'autres en puissance et d'autres encore en vitesse de croisière* » (PROULX et RIVERIN, 2000). Ils en arrivent à la conclusion qu'il ne fait nul doute que « *la hiérarchie urbaine établie jadis n'est certes pas renversée, mais du moins confrontée* » et que « *l'espace québécois illustre à l'évidence empirique un recentrage géographique de sa dynamique socio-économique contemporaine* ».

Cependant, si la plupart des auteurs constatent l'existence d'un vaste remaniement territorial et démontrent un intérêt certain pour le sujet, le type de recentrage ainsi que la nature et l'intensité des forces à l'œuvre demeurent, quant à eux, matière à discussion. Mario Polèse et Martin Roy prétendent d'ailleurs à ce sujet que « *là où les débats commencent, c'est sur l'ampleur du redéploiement, sur son étendue spatiale et sur son impact réel sur le développement des régions non métropolitaines* » (POLÈSE et ROY, 1999). Comme nous pouvons le constater, le débat est donc bien réel et l'apport de nouvelles recherches, susceptibles de l'alimenter de réflexions originales, nous semble tout à fait nécessaire.

En outre, parallèlement à l'intérêt marqué des chercheurs pour le processus de renouvellement de la dynamique territoriale et de ses impacts, la question de l'opérationnalisation du développement durable attire aussi l'attention¹². Malgré les difficultés apparentes qui se dressent sur le chemin de la mise en application de ce concept, nous sommes profondément convaincus que c'est dans cette démarche que réside le véritable défi du développement en ce début de troisième millénaire. C'est pourquoi nous maintenons qu'il faut redoubler d'ardeur et multiplier les propositions novatrices en ce sens.

¹² Tout comme pour le concept de développement régional, nous traiterons plus abondamment de l'opérationnalisation du concept de développement durable au prochain chapitre.

Nous avons évoqué précédemment l'appel lancé par le Secrétaire général de l'ONU pour une meilleure intégration des principes du développement durable au sein des politiques nationales de développement. Il est important de souligner qu'il n'est pas le seul à prétendre qu'il s'agit d'une nécessité. Déjà en 1995, dans un texte intitulé « *Penser et concrétiser le développement durable* », Jean-Guy Vaillancourt écrivait que « *ce qu'il y a de plus important et de plus intéressant au sujet de l'expression de développement durable, ce n'est pas la façon de la concevoir, mais plutôt la façon de la réaliser et de l'instituer, au niveau international, national, régional et local et dans divers secteurs de la société et de l'environnement* » (VAILLANCOURT, 1995). Si, à cette époque, la question était préoccupante, nous sommes portés à croire qu'elle revêt aujourd'hui un caractère d'urgence.

En regard des travaux des quelques chercheurs dont nous venons de faire mention, il apparaît évident que l'intérêt scientifique pour ce thème de recherche est bien réel. Quoi qu'il en soit, le fait qu'un sujet soit à la mode ne suffit pas à le rendre pertinent et intéressant dans une perspective d'avancement de la connaissance. Il doit permettre de repousser les limites du savoir en innovant, non seulement par l'originalité des informations produites, mais aussi par celle de son approche. Le projet de recherche que nous avons mené avait pour objectif de faire progresser la science sur ces deux niveaux. En effet, nous avions pour but de recueillir des données inédites sur le terrain tout en privilégiant une approche en émergence, celle du partage et de l'intégration des connaissances par l'interdisciplinarité et la pratique dans l'action.

De par sa définition fondamentalement multidimensionnelle, le développement durable force les chercheurs en développement régional qui s'y intéressent à mettre le pied sur le terrain de l'intégration des connaissances. Il est en fait difficile de promouvoir les principes du développement durable sans entreprendre un véritable processus de décloisonnement des connaissances. D'abord entre les divers paliers d'intervention, du local au mondial. Puis, à travers les différentes sphères du

développement humain : les sphères sociale, environnementale, économique et même politique. Or, dans un contexte où la complexification incessante de nos sociétés rend de plus en plus difficile la gestion des affaires publiques, seule une approche transversale, basée sur l'interdisciplinarité, semble apte à répondre aux besoins croissants générés par les problématiques de développement. Il en est de même pour notre projet de recherche requérant un échange d'expertises et de points de vue divers, provenant de théoriciens comme de praticiens.

En fait, si le siècle précédent a donné lieu à la fragmentation des champs scientifiques, entraînant une spécialisation des compétences sans précédent, nous osons croire que le XXI^e siècle tendra à retrouver un juste équilibre en prônant une mise en commun des connaissances acquises et en favorisant l'émergence de nouvelles approches en mesure de gérer la complexité, grâce notamment à l'avènement de puissants outils informatiques. C'est du moins ce type de vision élargie, à échelles multiples, que préconisent des chercheurs comme Walter Isard qui voient en ce virage une ouverture et un renouveau essentiels à l'avancement des connaissances (ISARD, 1992). Nous avons tenté de nous en inspirer en abordant ce projet de recherche en étroite collaboration avec les experts du Centre québécois de développement durable (CQDD), détenteurs de compétences diversifiées et promoteurs d'une approche d'intervention tournée vers l'action.

Par ailleurs, nous croyons que ce projet revêt une importance accrue au niveau scientifique de par le fait qu'il s'attaque à ce qui constitue un défi incessant au sein de la recherche en sciences sociales, à savoir le difficile passage de la théorie à l'application pratique (l'opérationnalisation). Ce défi apparaît d'autant plus pertinent en ce qui concerne le développement durable, puisque le sentiment d'urgence ne cesse de croître. En effet, malgré qu'il existe depuis plus de vingt ans déjà, le concept de développement durable, a bien du mal à prendre forme sur le terrain. Selon certains spécialistes, comme Claude Villeneuve, il est clair que « *le développement durable, avant de pouvoir devenir le concept organisateur d'un nouveau paradigme global du développement humain*

dans la biosphère, doit avoir fait ses preuves à l'échelle locale » (VILLENEUVE 1995). En ce sens, la présente démarche de recherche apparaît toute indiquée, puisqu'elle a précisément pour objectif de tenter d'identifier, sur le terrain aux échelles locale et régionale, les facteurs rendant difficile l'opérationnalisation du développement durable à travers l'analyse et la bonification de projets de développement.

Enfin, nous sommes d'avis que la démarche soumise dans ce document s'inscrit dans l'actualité scientifique, ici au Québec, comme ailleurs dans le monde, autour de ce que plusieurs appellent le défi du « *penser globalement* » et de « *l'agir localement* ». Or, si la littérature théorique est abondante à ce sujet, les recherches appliquées sur le terrain, malgré une popularité croissante, demeurent à notre avis nettement insuffisantes. Le présent projet, effectué en partie sous la forme d'une recherche-action, espère donc contribuer, en toute humilité, à combler ce manque évident à l'échelle de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean.

II

2. ANCRAGE PARADIGMATIQUE

Au chapitre précédent, nous avons présenté le thème général de notre recherche puis énoncé brièvement le problème de recherche plus spécifique qui fait l'objet de notre démarche doctorale. Nous avons illustré ce problème en mettant en relation deux observations. D'une part, nous avons souligné la volonté d'opérationnalisation du concept de développement durable maintes fois exprimée par les leaders régionaux, ayant même mené, dès 1991, à procurer à la région le titre de « *région laboratoire de développement durable* ». D'autre part, nous avons soulevé le fait que l'intégration des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean semble rencontrer certaines difficultés.

Pour en arriver à énoncer notre problème de recherche nous avons exposé quelques éléments de réflexion s'articulant au sein d'une vaste problématique. Nous avons alors effleuré quelques théories et concepts généraux que nous nous devons d'explorer plus à fond puisqu'ils alimentent le contexte dans lequel le problème de recherche prend forme. Cette exploration nous permettra de mieux situer notre démarche par rapport aux grands courants paradigmatiques qui animent notre champ d'études, en l'occurrence le développement régional. Cette étape effectuée, nous pourrons plus aisément présenter le cadre théorique qui a guidé notre recherche. Suivra au chapitre 3, la présentation de notre cadre opératoire, présentant nos questions de recherche et nos hypothèses de même que les concepts plus spécifiques qui s'y rattachent ainsi que nos choix méthodologiques.

Puisque cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un programme de doctorat en développement régional, nous discuterons d'abord brièvement du *développement régional*, notre champ d'études, en tentant de faire ressortir les divers courants qui l'animent. Ce faisant, nous toucherons directement l'inévitable question du renouvellement de la *gouvernance*, notamment à l'échelle locale et régionale. Nous en explorerons les fondements et nous tenterons d'en extraire le sens et la portée, notamment dans un contexte de mondialisation. Puis, nous aborderons le concept qui nous préoccupe tout particulièrement, à savoir le *développement durable*. Un concept central, porteur d'un paradigme en émergence dont la route de l'opérationnalisation semble parsemée d'obstacles.

2.1 Développement régional

2.1.1 Le développement : un concept caméléon

Parler de développement est chose courante. Dans les médias, les discours politiques, à l'école ou au restaurant du coin, le mot « développement » fait partie de notre vocabulaire de tous les jours : « *le développement de l'enquête se poursuit sans embûche* », « *le développement de la nouvelle autoroute demandera des investissements majeurs* », « *le développement de nos jeunes est une priorité pour les enseignants* », « *grâce à ce nouveau développement, le site touristique pourra accueillir des groupes plus nombreux* ». Ce sont là des phrases qui nous sont familières car le développement est partout autour de nous. C'est qu'à l'instar du caméléon, le concept de « développement » semble posséder la faculté de s'adapter spontanément à son environnement.

Mais qu'est-ce réellement que le développement ? Possède-t-il un sens univoque ? Le Petit Robert¹³ prétend quant à lui que le développement est l' « *action de donner toute son étendue à quelque chose* ». Il ajoute aussi que ce dernier implique un « *progrès, en extension ou en qualité* ».

¹³ Le Nouveau Petit Robert, Édition 1993

Si on se fie à cette définition, le développement devrait donc permettre de faire un pas en avant, de progresser... Mais qu'est-ce donc que le progrès ? Le progrès a-t-il la même signification pour un enfant qui prononce ses premiers mots, un scientifique qui isole le gène responsable d'une maladie incurable, un physiothérapeute qui voit son patient paralysé reprendre peu à peu l'usage de ses membres, un ingénieur informatique qui met au point un microprocesseur plus petit et plus puissant et un gestionnaire financier qui voit ses placements enregistrer des gains records ? À n'en pas douter, le progrès, pas plus que le développement, ne saurait être réduit à une seule et unique signification. En fait, il semble que, la plupart du temps, ces deux concepts se plient au bon vouloir de ceux qui les utilisent et arborent ainsi des significations aussi variées que les individus eux-mêmes (GOULET, 1995).

Mais qu'en est-il de leur signification collective ? Le développement peut-il et doit-il posséder un sens univoque aux yeux d'une société donnée, voire du genre humain dans sa globalité ? Si c'est le cas, alors quel devrait être ce sens et qui devrait être responsable de le définir ? Ces questions ont, depuis des lunes, engendré des débats fort animés entre de nombreux penseurs oeuvrant au sein de multiples disciplines. Comme il fallait s'y attendre, de la même manière que le font les individus au quotidien, les spécialistes de chacune des disciplines se sont empressés d'échafauder des théories du développement fortement imprégnées de leur conception plutôt sectorielle du monde. Le développement est ainsi devenu un développement soit économique, social, culturel ou environnemental, chaque discipline justifiant sa vision des choses en exposant sa hiérarchie des facteurs à considérer pour estimer la qualité du développement. C'est ainsi que le développement des uns est devenu le mal-développement des autres. Car, force est d'admettre que selon le point de vue où l'on se place, le concept se prête aisément à de multiples interprétations. En certaines occasions, il peut prendre des formes si différentes qu'un pas en avant, selon une théorie particulière, peut signifier un pas en arrière pour une autre.

Devant cette panoplie de théories, de concepts et d'idées élaborés par les chercheurs, faut-il pour autant jeter la serviette et faire un trait sur la quête d'un sens commun pour le développement ? Il semble bien que non puisque, malgré ce désordre apparent, plusieurs auteurs mettent aujourd'hui en lumière le fait que les réflexions entourant le développement ne s'avèrent pas pour autant irrationnelles. Selon eux, elles obéissent à une certaine logique et peuvent, par conséquent, être regroupées en quelques grands courants de pensée ou paradigmes. Par conséquent, à défaut de posséder une unique définition consensuelle, il est possible de concevoir le développement à travers un nombre restreint de points de vue. Ceci étant dit, il importe donc de bien cerner la teneur et l'évolution de ces paradigmes pour saisir toutes les implications de ce concept fondamental

2.1.2 Deux paradigmes bien implantés

À cet effet, un texte de Danielle Lafontaine, intitulé « *Trois prismes du développement et leurs orientations normatives : pour une éthique de l'accompagnement* », nous est apparu très éclairant, puisqu'il propose une synthèse claire et actuelle des grands paradigmes du développement (LAFONTAINE, 1995). Mais quelle serait alors cette vision cohérente et sur qu'elles bases devrait-elle se fonder ? Les points de vue diffèrent grandement à ce sujet. Toutefois, selon Danielle Lafontaine, la grande majorité des visions du développement peuvent être examinées à travers trois prismes : le *prisme classique*, le *prisme critique* et le *prisme humaniste*¹⁴.

Tout d'abord, selon l'auteure, le « prisme classique » aborde le développement principalement à travers le problème de la production et de l'échange en posant la question suivante : comment

¹⁴ Il est important de noter qu'au-delà de ce modèle, plusieurs autres synthèses ont été suggérées par différents auteurs tels Foster-Carter (1976), Arocéna (1986), Aydalot (1995), Benko (1995), Boivert (1995), etc. Cependant, nous sommes d'avis que celle proposée par Mme Lafontaine présente, de par sa simplicité, sa justesse et son souci d'intégration des réflexions précédentes, un intérêt particulier. C'est ce qui explique notre décision de l'utiliser pour mettre en relief les différentes théories du développement dans cette partie du présent chapitre.

faire le développement ? Il est intéressant de noter que les différentes contributions qui façonnent ce prisme s'appuient principalement sur des outils économiques pour tenter de répondre à cette interrogation. Il faut aussi souligner que, bien que son évolution à travers le temps lui ait conféré des visages différents, la thèse maîtresse demeure fondamentalement la même. Celle-ci, dans sa forme la plus classique, dont les fondements remontent aux théories d'Adam Smith (exposées dès le 18^e siècle), soutient l'idée que le développement est possible pour tous grâce à une soi-disant « main invisible »¹⁵. Cette main invisible serait efficace dans la mesure où elle est laissée à elle-même, agissant dans un contexte marqué par le libéralisme économique. Se retrouvant sans entraves susceptibles de nuire à son action, cette « bienveillance humaine » serait à même d'assurer une juste redistribution des richesses produites.

Or, cette conception largement admise n'a pas tardé à être revue et bonifiée par ce qu'on a appelé le « courant néo-classique », mettant de l'avant le principe de l'offre et de la demande comme principal agent régulateur. Puis, au début du 20^e siècle, c'est la révolution keynésienne qui voit le jour, avançant l'idée que l'épargne et l'investissement ne s'ajustent pas forcément automatiquement et qu'une politique économique peut être instaurée : l'interventionnisme est né. C'est ainsi que, dans la foulée de la nécessaire reconstruction d'un monde dévasté par la Seconde Guerre mondiale, une recette à la fois classique et keynésienne est proposée aux pays en voie de développement.

Fait à souligner, l'auteure prend soin de noter que, si ce prisme classique a semblé disparaître par la suite, il est en fait demeuré bien vivant au cours des années '80 au sein d'institutions

¹⁵ Son œuvre maîtresse intitulée *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* a été rédigée en quatre volumes en 1776, à Edinburgh. Une traduction française, datant de 1881, est disponible en téléchargement à http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Adam_Smith, sous le titre *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*.

nationales « à la Thatcher et Reagan » et au cœur de processus internationaux, comme la politique d'ajustement structurel au marché mondial mis de l'avant par le FMI et la Banque mondiale.

En effet, il faut retenir que, selon ce prisme, le soutien des pays ou des régions sous-développés doit se faire grâce à une aide directe et des investissements au sein des territoires affectés, favorisant l'industrialisation et la consommation. Le progrès est alors essentiellement de nature économique et est tributaire de l'accession de ces territoires au marché mondial. C'est ce que Foster-Carter (1976) appelle le « *paradigme du passage à la modernité* ».

Dans un second temps, Danielle Lafontaine présente le « prisme critique » comme étant celui de la remise en cause du modèle établi. Selon l'auteure, à partir des années '60-'70, ce prisme va s'employer peu à peu à critiquer le classicisme et le néo-classicisme. Selon les tenants de cette idéologie, le libre marché laissé à lui-même engendrerait une concentration de la richesse qui ne peut qu'entraîner des disparités et des injustices, notamment en ce qui a trait aux pays en voie de développement (AMIN, 1970).

La question centrale de la redistribution de la richesse fait alors surface. À cela vient s'ajouter la vision marxiste scandant haut et fort que la force de travail des ouvriers doit absolument entraîner une juste répartition de la richesse produite. Survient aussi l'idée qu'en plus de la redistribution, la juste condition de la production de cette richesse, soit la dignité humaine, doit être protégée. On remarque alors que ce prisme, se présentant telle l'antithèse du prisme classique, interpelle des concepts allant bien au-delà de l'analyse purement économique du développement.

En bout de ligne toutefois, il semble qu'il soit bien difficile de déterminer lequel des deux courants fait davantage progresser la connaissance en matière de développement. L'un comme l'autre semblent convier à un nécessaire dépassement de leurs propres réflexions. L'émergence

d'un nouveau paradigme plus consensuel apparaît inévitable. C'est ce qui semble se produire depuis le début des années '80, et c'est ce que Danielle Lafontaine appelle le « prisme humaniste ».

2.1.3 Une nouvelle vision en émergence

En effet, le laisser-faire néolibéral de même que la planification globale auraient tous deux montré leurs limites (PROULX, 1996) et une nouvelle idée, celle de favoriser un développement « par le bas », endogène, décentralisé, serait en train de prendre vie. Parallèlement, le concept de développement s'est doté peu à peu d'un visage plus humain, alors que s'y associent culture et environnement. Ces conceptions novatrices du développement, interpellant notamment une démarche éthique, semblent actuellement en voie de faire émerger un tout nouveau paradigme dont les diverses dimensions se précisent peu à peu.

2.1.3.1 Prendre en charge son propre développement

À l'heure où les atouts fondamentaux des « petits milieux » semblent plutôt dévalorisés par la mondialisation uniformisante, ceux-ci apparaissent de moins en moins anodins aux yeux de certains spécialistes et leur rôle dans le processus de développement prend désormais une ampleur inattendue.

En effet, bien que les facteurs exacts qui influencent le développement demeurent encore aujourd'hui une véritable énigme et qu'il ne semble pas exister de recette magique, applicable intégralement dans un milieu comme dans un autre, les recherches des dernières années permettent peu à peu de mettre en lumière certains éléments fondamentaux. Bien entendu, il faut toujours des capitaux, des entrepreneurs et des idées, mais ces ingrédients, pris séparément, ne suffisent plus à assurer le succès d'un projet de développement. Plusieurs auteurs avancent

désormais l'idée que les multiples rapports sociaux, caractérisés par une vive adaptation au milieu, un réseau d'échanges intense et une dynamique locale soutenue, jouent un rôle prépondérant au sein du processus de développement (KUZMINSKI, 1998). De plus en plus, ces chercheurs parlent de l'existence d'un climat, d'un environnement ou d'un terreau, propice à l'épanouissement de ces semences du développement que sont les idées et les investissements mis de l'avant par les entrepreneurs (SWEDBERG, 1997). Les collectivités, avec la diversité de leurs rapports sociaux, le dynamisme de leurs leaders et l'engagement de leurs citoyens, sont désormais identifiées comme des facteurs fondamentaux dans le processus de développement.

Vu sous cet angle, le développement d'un milieu ne saurait être l'affaire d'un seul homme. Le « success story » à l'américaine reposant, dans l'imaginaire populaire, uniquement sur le potentiel de création d'un individu, apparaît quelque peu réducteur. En fait, selon le nouveau modèle collectif qui se pointe à l'horizon, il est possible d'envisager qu'un individu, ayant une bonne idée dans le sous-sol de sa maison, ne soit jamais en mesure de la concrétiser si le milieu qui l'entoure n'est pas à même de le supporter. Pire encore, il y a fort à parier que de tels individus, qu'on qualifie d'« innovateurs », soient beaucoup plus rares au sein d'une collectivité où la créativité n'est que peu valorisée.

De ce point de vue, l'entrepreneur demeure un acteur important au sein de la collectivité, mais il n'est plus le seul. L'école, la famille, les leaders politiques, les agents de développement, les investisseurs, etc., apparaissent comme autant d'acteurs potentiels dont le rôle est primordial dans la concrétisation de projets de développement. Plus important encore sont les rapports qui unissent ces différents acteurs et qui assurent une synergie essentielle. En ce sens, le développement devient l'affaire de toute une communauté et la recherche de la richesse individuelle passe d'abord par la quête d'une richesse collective.

2.1.3.2 Devenir des « milieux innovateurs »

Selon ce nouveau modèle, le développement d'un milieu donné ne pourrait donc se matérialiser que si ce dernier réussit à mettre de l'avant ses propres atouts. Chaque territoire posséderait ainsi la chance de se développer à condition qu'il s'en donne les moyens. Certains auteurs, comme Bernard Vachon et André Lemieux, prétendent que pour y arriver, il ne faut plus miser sur les seuls agents exogènes mais aussi et surtout sur des facteurs endogènes (VACHON et LEMIEUX, 1998). Ils sont d'avis que, selon les forces et les faiblesses d'une région donnée, il est possible de bâtir une stratégie appropriée. Toutefois, selon eux, cette stratégie, élaborée sur mesure, doit comporter un élément fondamental : l'innovation. Ils soutiennent catégoriquement que le redéploiement des activités économiques vers les milieux ruraux ne se fera que si les régions augmentent leur capacité à innover. Cette vision rejoint la théorie des « *milieux innovateurs* » et des « districts industriels » portée par plusieurs auteurs contemporains (AYDALOT, 1985, BENKO et LIPIETZ, 1992, PROULX, 1996).

Selon eux, le développement de milieux innovateurs s'articule autour d'un modèle octogonal constitué de huit éléments de base devant se combiner de façon particulière selon les atouts et les faiblesses de chaque territoire : l'entrepreneuriat, la formation et le perfectionnement, l'équipement et les infrastructures, le financement, l'animation, l'information, les besoins de base et les aménités environnementales (PROULX, 1995). Le tout se ferait selon une base volontaire d'intégration à la démarche, chaque milieu étant appelé à définir par lui-même, selon ses besoins et aspirations, son propre modèle de développement adapté. Dans cette approche, la culture organisationnelle territoriale devient essentielle, car celle-ci doit mener à une réflexion éthique collective. Pour ce faire, il faut que soit identifié un lieu de communication et d'exercice démocratique (traditionnellement occupé par des sommets, ateliers, colloques, etc.) et que ce dernier soit repensé en fonction des impératifs particuliers du milieu en question. Le concept de « réseau » peut

s'avérer une solution idéale pour y arriver, mais il appartiendrait à chaque territoire d'activer un tel réseau (PROULX, 1995).

De son côté, Juan Luis Klein, tout en affirmant que le développement se fait surtout dans des espaces dynamiques particulièrement marqués par une activité culturelle et sociale intense et un entrepreneuriat ancré localement, soutient que ce modèle comporte certaines limites. Il est d'avis que celles-ci peuvent toutefois être dépassées si les milieux innovateurs s'inspirent des dynamiques entrepreneuriales actuelles, caractérisées par ce qu'il appelle « *la production flexible* » favorisant une grande autonomie de décision, une intégration territoriale intense, une faible dimension, un degré supérieur de participation des travailleurs et un profond sentiment d'appartenance des travailleurs à leur entreprise (KLEIN, 1995). Selon l'auteur, la flexibilité serait donc la voie la plus prometteuse pour assurer le développement des milieux locaux. Il ajoute par ailleurs que pour en mobiliser les forces vives, il faut développer quatre stratégies : un renforcement du sentiment d'appartenance au territoire, la mise sur pied de structures et de réseaux de communication, la création de structures sociales de régulation des conflits et la présence d'institutions pour soutenir les projets locaux en rendant possible le compromis.

Bref, selon Juan Luis Klein, les régions en déclin peuvent s'en sortir si elles sont considérées autrement que comme des « *espaces de production* ». Sous le signe de la flexibilité, leur base de développement doit être amenée à se diversifier dans une perspective d'établissement d'un véritable « *cadre de vie* » (KLEIN, 1995). Il faut, selon lui, que ce qui réussit dans les entreprises dynamiques soit mis de l'avant dans les modes de gestion sociale aux niveaux local et régional. Il souligne cependant que le tout doit s'intégrer dans une politique nationale de valorisation du développement local et régional flexible.

2.1.3.3 Opter pour une économie plus « sociale »

Par ailleurs, l'expression d'un développement plus humain semble aussi se traduire à travers ce qu'il est admis d'appeler la « *nouvelle économie sociale* ». Bien entendu, l'idée d'une économie plus sociale et coopératrice n'est pas nouvelle. On n'a qu'à penser aux grandes coopératives agricoles, forestières et alimentaires qui ont profondément marqué le paysage québécois à partir des années '50 et '60. Toutefois, en ce début de XXI^e siècle, les caractéristiques de cette « *nouvelle économie sociale* » semblent quelque peu différentes de celles du courant précédent.

À l'ère de la mondialisation, des changements sociaux se sont avérés et s'avèrent encore d'une telle ampleur, et cela dans tant de domaines, qu'il est tentant de parler d'une véritable révolution. Révolution technologique, révolution génétique, révolution médiatique, révolution économique, les déclinaisons semblent infinies. C'est tout le quotidien des gens qui est touché, d'une manière ou d'une autre, par ces bouleversements. Ce faisant, les rapports sociaux qui animent les collectivités québécoises ne sont pas épargnés par cette vague de transformations. Au moment même où la richesse collective atteint des sommets inégalés, le travail se fait de plus en plus rare et se précarise et un nombre sans cesse grandissant de gens se retrouvent sous le seuil de la pauvreté. Le modèle économique néo-libéral omniprésent ne fait pas de quartiers, produisant sans relâche et avec une habileté croissante, au nom de la rentabilité et du profit, l'exclusion et la perte de sens.

Depuis 1995 et la Marche des femmes contre la pauvreté, la réflexion sur ce sujet a suscité de nombreux débats. Le gouvernement du Québec s'est d'abord inséré dans la mêlée en publiant, dès 1996, suite à la formation d'un Comité d'orientation et de concertation sur l'économie sociale, un document titré : *Entre l'espoir et le doute*. Puis, cette même année, dans le cadre du Sommet sur l'économie et l'emploi, il créait le Chantier sur l'économie sociale, chargé de rédiger un plan d'action

québécois en matière d'économie sociale. Cette démarche devait donner lieu, peu de temps après, à un rapport intitulé : *Osons la solidarité*.

Aujourd'hui, le Chantier de l'économie sociale est toujours à l'œuvre. Le document de positionnement stratégique publié en 2001 et intitulé « De nouveau, nous osons... », laisse entrevoir un premier bilan positif des progrès accomplis en matière de promotion et de soutien à l'économie sociale :

L'essentiel du plan d'action proposé dans le rapport « Osons la solidarité » a été réalisé. Plus de 15 000 emplois ont été créés. De nouveaux services de qualité sont accessibles. Des infrastructures de soutien au développement de l'économie sociale ont été développées. Une multitude d'initiatives locales ont foisonné dans une diversité de créneaux. Un entrepreneuriat collectif, porteur de principes sociaux et démocratiques, s'est enraciné partout au Québec. (CHANTIER DE L'ÉCONOMIE SOCIALE, 2001)

Incontestablement, l'économie sociale semble avoir le vent dans les voiles. Aux dires du rapport, la contribution de ce secteur d'activité au PIB du Québec, soit 4 764 entreprises et 49 450 emplois, pour un chiffre d'affaires de plus de 4,2 milliards, « *se compare avantageusement à celle d'autres secteurs importants d'activité économique* ». Il s'agit sans contredit d'une contribution au renouvellement du concept de développement appartenant au prisme humaniste que nous venons de survoler et qui constitue un point d'ancrage pour notre démarche de recherche.

2.1.3.4 Renouveler la gouvernance

Ceci dit, au-delà de leur appartenance au « prisme humaniste », les diverses théories du développement s'articulant autour d'un développement endogène, plus flexible, porté par des « milieux innovateurs » et se présentant souvent sous la forme d'une « nouvelle économie sociale » présentent une caractéristique commune fort intéressante : elles participent toutes à l'émergence d'un débat des plus pertinents gravitant autour de la délicate question de la « *responsabilité du développement* ». Ce débat prend forme autour du concept très actuel de « gouvernance ». Qui

doit prendre en charge le développement ? Qui est responsable d'entraîner une collectivité à faire un pas en avant, à se développer, à progresser ? Est-ce le rôle de l'État ou des élus locaux ? Est-ce la responsabilité des collectivités elles-mêmes, de la société civile, du secteur privé ? À l'heure de la mondialisation, le débat entourant la gouvernance semble inévitable. Mais quelles sont les implications de ce concept à la fois si pointu et si englobant ?

2.2 Nouvelle gouvernance

2.2.1 Sens traditionnel et définition revisitée

Malgré les apparences, la gouvernance n'est pas un concept nouveau. Le dictionnaire fait mention de son emploi dès le XIII^e siècle pour désigner « l'action de gouverner »¹⁶. Par conséquent, force est d'admettre que son apparition dans la langue de Molière ne date pas d'hier ! D'ailleurs, Anthony Padgen, citant Emmanuel Kant, ajoute à ce propos que le concept fut utilisé dès le XVII^e siècle dans le cadre de conflits européens mettant en scène l'Espagne, la Grande-Bretagne et la France (PADGEN, 1998).

Quoi qu'il en soit, bien que la gouvernance ne soit pas un concept inédit, on ne peut banaliser l'importance du renouveau qui le porte actuellement. Si, à l'époque, le terme ne possédait qu'une signification très restreinte, étant davantage perçu comme un synonyme de « *gouvernement* », il n'en est rien aujourd'hui. Le concept de gouvernance jouit actuellement d'un regain de popularité qui lui confère une portée beaucoup plus vaste. De nombreux auteurs, tels Cynthia Hewitt De Alcantara, soulignent clairement cette évolution, notamment dans le domaine du développement :

Il n'est pas exagéré de dire que, jusqu'à la fin des années quatre-vingt, le mot «gouvernance» ne s'entendait pas souvent prononcer dans le monde du développement. Aujourd'hui en revanche, il n'est guère de parution sur les problèmes de développement publiée par l'ONU, par des organismes

¹⁶ Le Nouveau Petit Robert, Édition 1993

multilatéraux et bilatéraux, des universitaires ou des organisations privées de volontaires qui n'en fasse un usage abondant. (HEWITT DE ALCANTARA, 1998)

La gouvernance fait désormais partie du vocabulaire du nouveau millénaire. Son utilisation abondante, voire abusive, entraîne même une certaine confusion qui n'est pas sans compliquer sa compréhension. Selon l'Office de la langue française, la gouvernance se définit comme la « *manière d'orienter, de guider, de coordonner les activités d'un pays, d'une région, d'un groupe social ou d'une organisation privée ou publique* »¹⁷. Étrangement, cette définition officielle n'est guère plus explicite que celle qui prévalait à l'époque médiévale. Pourtant, comme nous l'avons mentionné précédemment, nul ne saurait remettre en cause l'épanouissement considérable du concept à l'heure actuelle, ne serait-ce que par l'abondance d'ouvrages et de documents de toutes sortes traitant de la question. Existerait-il un décalage entre la terminologie et l'usage courant du terme ? Nous croyons que oui. D'ailleurs, l'Office de la langue française semble partager cet avis puisqu'elle prend soin d'ajouter une note fort pertinente à ce propos :

La substitution de « gouvernance » à des notions telles que « gouvernement » ou « gestion » est révélatrice d'une évolution significative dans l'exercice du pouvoir. La gouvernance se distingue de la notion traditionnelle de « gouvernement », qui reste associée dans la langue française à une forme organisée, rationnelle et cohérente du pouvoir. La gouvernance, par ailleurs, renvoie à un processus de coordination qui permet à l'exercice des pouvoirs politiques, économiques et administratifs de s'effectuer à tous les niveaux de la structure du système national, régional et local par différents acteurs disposant à des degrés divers de pouvoirs de décision. Elle se traduit donc concrètement par une participation accrue de la société civile organisée à l'élaboration des décisions et à leur mise en œuvre.

Le terme gouvernance est devenu très courant durant la dernière décennie. Il désignait à l'origine la capacité de gérer efficacement toutes formes d'organisations et d'activités et depuis, ce concept a donné lieu à un foisonnement de définitions, ce qui laisse supposer que toutes les activités humaines pourraient être objets de gouvernance. Sous des formes sans cesse renouvelées, la gouvernance est souvent présentée comme une panacée pour traiter tous les problèmes dont le règlement ne relève pas nécessairement des seuls pouvoirs publics.

¹⁷ Définition de l'Office de la langue française recueillie sur le site Internet du *Grand dictionnaire terminologique* (www.granddictionnaire.com).

Tout indique que, comme plusieurs autres concepts en émergence, la gouvernance est un concept en constante reconstruction, dont les contours demeurent vagues.

Ceci étant dit, nous sommes d'avis que la nouvelle définition de la gouvernance, au tournant du XXI^e siècle, se décline d'abord et avant tout dans l'observation de sa pratique. Il nous semble par conséquent plus avisé de tenter de mettre en évidence les dimensions fondamentales de la gouvernance en explorant ses différentes applications. Or, il suffit d'effectuer une brève recherche bibliographique ou d'interroger le réseau Internet pour se rendre compte qu'il existe de nombreuses applications du concept de gouvernance. On s'aperçoit rapidement qu'une multitude de textes aux propos fort variés, traitant de la gouvernance, de ses caractéristiques, des enjeux qu'elle sous-tend, des espoirs et des défis qu'elle soulève, ont été publiés au cours des dernières années. À travers cette panoplie de réflexions, à première vue hétérogènes, il est néanmoins possible de déceler quelques thèmes fondamentaux autour desquels se greffent la majorité des points de vue exprimés. Parmi ces thèmes, se trouvent la *gouvernance d'entreprise* et la *gouvernance mondiale* de même que de nouvelles formes en émergence telles que la *gouvernance environnementale* et la *gouvernance de l'Internet*. Bien entendu, on y traite aussi de la *gouvernance locale*, un thème qui nous préoccupe tout particulièrement. Nous traiterons brièvement de ces thèmes un peu plus loin. Avant de nous y attaquer toutefois, tentons de mieux cerner le concept général en analysant les fondements de sa popularité.

2.2.2 Indéniable popularité

Comment expliquer le regain de popularité du concept de gouvernance en ce début de millénaire ? Tenter de répondre à une telle question n'est pas simple. En fait, il ne saurait y avoir une seule bonne réponse. Toutefois, plusieurs facteurs semblent indiquer que la popularité du concept puisse s'expliquer par une raison toute simple : le concept de gouvernance répond à un

besoin. Dans un monde secoué par des changements rapides, il est tout à fait compréhensible que les fragiles équilibres établis au fil des ans, dans les différents pans de notre société, aient été fortement ébranlés. Par conséquent, de nouveaux repères doivent être dégagés et, pour ce faire, la réalité doit être repensée à travers des modèles conceptuels renouvelés. La gouvernance apparaît taillée sur mesure pour répondre à ce besoin. Selon l'Institut de la gouvernance, trois constats majeurs peuvent être faits à cet égard¹⁸ :

« 1 - Les autorités politiques n'ont plus le monopole de la responsabilité. La gouvernance est une forme de réponse possible pour réconcilier le politique, l'économique et le social en proposant de nouvelles formes de régulation;

2 - Des acteurs de toute nature réclament d'être associés au processus de décision et sont en mesure de proposer de nouvelles solutions aux problèmes collectifs. La gouvernance met l'accent sur le déplacement des responsabilités qui s'opère entre l'État, la société civile et le marché;

3 - Aucun acteur ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour résoudre seuls les problèmes qui se posent. Des processus itératifs d'interaction/négociation sont devenus nécessaires entre intervenants hétérogènes. La gouvernance implique donc la participation, la négociation et la coordination. »

Parmi ceux ayant décelé en la gouvernance une utilité particulière pour l'édification de ces nouveaux modèles, deux groupes d'acteurs peuvent être tenus en grande partie responsables de son actuelle popularité. Il s'agit, dans un premier temps, des grandes institutions internationales dites de Bretton Woods, Banque mondiale en tête. Puis, dans un deuxième temps, des penseurs, auteurs, universitaires et praticiens s'intéressant aux questions d'ordre socio-économique et politique.

2.2.2.1 Un concept utile aux institutions de Bretton Woods

Malgré l'emploi du concept de gouvernance dans certains domaines comme celui de l'entreprise dès les années '70, c'est véritablement la Banque mondiale qui, la première, a repris le

¹⁸ Extrait du site Internet de l'*Institut de la gouvernance* (<http://i-gouvernance.com/>)

terme en lui conférant une impulsion nouvelle au cours des années '80. Elle en fait mention dans une étude sur les conditions d'implantation de ses programmes d'ajustement structurel (PAS) proposés aux pays du Sud (1986), ainsi qu'au cours d'une série de séminaires de réflexion. Celle-ci met alors en évidence le rôle primordial joué par les conditions politiques en vigueur dans le États visés par de tels programmes, notamment en Asie du Sud-Est et en Afrique. À partir de ce moment, le concept de gouvernance se dote d'une définition élargie désignant « *l'ensemble de ces conditions, comportant à la fois la légitimité du fonctionnement politique, les rapports avec l'administration et les rapports entre ce pôle dirigeant et le reste de la société (en particulier les entrepreneurs)* » (SOLAGRAL, 1997).

La Banque mondiale trouve fort utile l'emploi de ce terme pour la simple et bonne raison qu'il lui permet d'éviter l'utilisation du vocabulaire classique, trop lourd de sens, pour s'immiscer indirectement dans le domaine politique. En effet, elle s'est rendue compte, au fil des ans, que ses programmes d'ajustement structurel demeurent peu efficaces s'ils ne comportent que des mesures fondées sur une vision purement économique. Or, les statuts de la Banque mondiale ne l'autorisent pas à s'ingérer dans la politique nationale des pays visés. L'utilisation du concept de gouvernance s'avère alors fort utile puisqu'il lui permet d'élargir sa base d'intervention tout en contournant cet interdit. Il est beaucoup plus facile de parler de l'établissement d'une « nouvelle gouvernance » que d'annoncer une réforme de l'État ou de prôner une refonte de l'appareil gouvernemental. Ce sont là des expressions taboues qui font peur et qui suscitent bien trop de craintes. La gouvernance passe beaucoup mieux puisqu'elle laisse présager des changements en douceur qui ne bousculent personne. Selon Cynthia Hewitt De Alcantara, le concept « *permettait de surcroît de ne pas s'opposer trop ouvertement à des gouvernements qui, en général, n'aimaient guère que des prêteurs leur donnent des leçons sur des points sensibles de politique intérieure et d'administration* » (HEWITT DE ALCANTARA, 1998).

Cette stratégie de contournement, amorcée par la Banque mondiale (et plutôt malheureuse, il faut l'admettre), donnera lieu à un processus de normalisation du concept qui aboutira à l'élaboration d'un véritable code de « *bonne gouvernance* » qui sera par la suite largement repris au sein d'organisations internationales telles que le FMI, l'ONU et ses multiples agences. Cette notion fera l'objet d'un traitement plus approfondi ultérieurement dans le texte.

2.2.2.2 Un concept utile aux universitaires et praticiens

Si le concept de gouvernance s'est avéré utile à bon nombre d'institutions internationales, celles-ci ne sont pas les seules à s'y être intéressées. En effet, à partir des années '90, de nombreux universitaires et praticiens des sphères sociales, économiques et politiques ont démontré un réel engouement pour la gouvernance¹⁹. Bien que plusieurs causes puissent expliquer cet intérêt généralisé, l'une d'entre elles apparaît centrale : il existe un besoin criant de concepts nouveaux pour mieux appréhender notre monde en changement. Regardons de plus près ce que cela signifie.

De l'avis de plusieurs auteurs, les modèles explicatifs classiques rencontrés dans de nombreux champs des sciences sociales montrent d'importants signes de désuétude. Dans ce contexte, le concept de gouvernance « *permet d'organiser et d'enrichir les catégories classiques d'analyse et de désigner aux sciences sociales et aux politiques de nouveaux acteurs et processus à étudier* » (SOLAGRAL, 1997). Un appel au renouvellement des modèles traditionnels est donc lancé. On entend de plus en plus parler de la nécessité d'appréhender la réalité à travers la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité. Cette vision est d'ailleurs si pénétrante qu'elle est un des fondements de la réforme scolaire mise en œuvre actuellement dans les écoles primaires et secondaires du Québec.

¹⁹ En témoignent notamment les travaux de Pierre Calame et André Talmant (1997), Jacques L. Boucher et Daniel Tremblay (1999), Serge Côté et Mario Carrier (2000), Guy B. Peter et Donald J. Savoie (2001) ainsi que Guy Lachapelle et Stéphane Paquin (2004), pour ne nommer que ceux-là.

On y prône une approche par projet, soutenue par une vision horizontale visant le décloisonnement des disciplines.

Ce changement de cap peut s'expliquer par le fait que la société s'est considérablement complexifiée au cours des dernières décennies, rendant caduques les tentatives de compréhension de son fonctionnement soutenues par les vieilles approches compartimentées (SOLAGRAL, 1997) :

Face à la complexité des sociétés et des dynamiques de libéralisation politique et économiques à l'œuvre dans les années 1980, les termes classiques utilisés pour décrire le politique se révèlent réducteurs.

Selon le Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa, la tendance est désormais au développement d'une vision systémique, seule capable d'appréhender la complexité croissante du réel. Or, selon les dirigeants du Centre, la gouvernance constitue dans cette perspective une piste conceptuelle aux vastes potentialités²⁰ :

Dans de nombreux domaines d'intérêt touchant la société, le gouvernement et l'entreprise, on se trouve confronté à des organisations déconcertées, ou embarrassées, qui créent des défis de gestion nouveaux et complexes. Les approches fonctionnelles classiques sont souvent beaucoup trop simplistes compte tenu des problèmes de plus en plus systémiques auxquels ces organisations se heurtent. Dans la perspective du Centre, il faut rehausser l'apprentissage organisationnel et collectif, de même qu'un réexamen des mécanismes directeurs qui forment la base de la gouvernance organisationnelle.

La gouvernance a l'avantage de passer outre les termes trop *connotés* (État, gouvernement, fonction publique, réforme, etc.) en arborant une certaine *neutralité*. Les sphères privée, publique et citoyenne peuvent ainsi être juxtaposées, voire imbriquées, sans entraîner de sursauts politiques. De plus, le concept possède une souplesse lui permettant de « *s'adapter à des situations institutionnelles variées, d'être utilisé autant pour décrire le fonctionnement d'une entreprise (corporate governance) que pour désigner le processus de décision d'une municipalité (local*

²⁰ Extrait tiré du site Internet du Centre d'études en gouvernance de l'Université d'Ottawa (<http://www.gouvernance.uottawa.ca/background-f.asp>)

governance), d'un État (*gouvernance*) ou le fonctionnement du système international (*global governance*) » (SOLAGRAL, 1997).

Enfin, la gouvernance permet aussi bien la description d'un *arrangement institutionnel* que l'élaboration d'un *processus fonctionnel* et cela, à de multiples niveaux d'intervention. Il s'agit donc d'un concept à la fois statique et dynamique, vertical et horizontal. Or, comme le souligne Cynthia Hewitt De Alcantara, cette grande versatilité fait en sorte que « *la gouvernance — comme tant d'autres concepts clés du débat actuel sur le développement — est actuellement utilisée par des groupes aux convictions idéologiques très diverses et à des fins différentes et souvent contradictoires* » (HEWITT DE ALCANTARA, 1998). Cette dernière remarque laisse présager de vifs débats quant à la signification et à l'utilisation du concept dans un contexte donné. La question de la « *bonne gouvernance* » et de son rapport avec le développement des collectivités ne fait pas exception à la règle à ce point de vue. Nous aborderons brièvement cette notion un peu plus loin.

2.2.3 Principales applications

Nous avons mentionné précédemment que la gouvernance se déclinait selon plusieurs variations, suivant ses nombreuses applications. Afin de mieux en saisir les implications, examinons quelques-unes des principales variations du concept, soit : la *gouvernance d'entreprise*, la *gouvernance mondiale*, la *gouvernance environnementale*, la *gouvernance d'Internet* et surtout, la *gouvernance locale*, qui nous intéresse tout particulièrement.

2.2.3.1 La gouvernance d'entreprise

Cette application de la gouvernance est en fait celle qui aurait précédé toutes les autres. Dès le début des années '70, les termes « *corporate governance* » et « *governance structures* » font leur

apparition dans le jargon des dirigeants d'entreprises. En français les termes *régie d'entreprise* et *gouvernement d'entreprise* sont d'abord utilisés, mais c'est aujourd'hui la *gouvernance d'entreprise* qui semble s'imposer. Selon John Brown, cette vision s'appuie sur les fondements de « *l'impérialisme économique* » qui, mis de l'avant par Ronald Coase en 1937, dans un article intitulé *The nature of the firm*, « *étend à l'ensemble des sciences sociales la méthode de l'économie néoclassique* » (BROWN, 2001). Selon ce même auteur, « *la gouvernance est, dans cette première phase, métaphore de la politique : la politique dans l'économie, la politique conçue comme une gestion des personnes en vue du bénéfice* ».

Trois décennies plus tard, cette application de la gouvernance au sein des entreprises demeure des plus actuelles, notamment au Canada, comme en témoigne un récent rapport produit par le *Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise* pour le compte de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), du Canadian Venture Exchange (CDNX) et de la Bourse de Toronto. Ce rapport intitulé « *Au delà de la conformité, la gouvernance* », traite de l'importance d'améliorer la gouvernance des entreprises, « *dans une économie de plus en plus mondialisée* » où « *la concurrence est intense* » (COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, 2001). Les auteurs y soulignent qu'« *une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétitivité des sociétés* », notamment par le biais d'« *un conseil d'administration engagé, solidaire et efficace* » et par l'élaboration d'une « *politique de communication* » et d'« *une évaluation de la performance du chef de la direction* ».

Cette étude fait suite à une requête effectuée par la Bourse de Toronto (TSE), en réponse au Rapport Dey, à l'effet que « *chaque société inscrite constituée au Canada ou dans une province ou un territoire canadien* » est tenue de « *présenter annuellement ses pratiques en matière de gouvernance* » (BROWN, 2001). Or, il semble clair que cette préoccupation ne fait que gagner en importance au fil des ans puisque les auteurs du rapport notent que « *l'amélioration constante de la*

gouvernance d'entreprise est suffisamment importante, du point de vue de la réussite des sociétés canadiennes, pour justifier que ces questions fassent l'objet d'une attention continue » (COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, 2001).

La gouvernance d'entreprise est donc une application pionnière d'un concept qui, loin de s'amenuiser, continue de se répandre à un rythme soutenu, allant même jusqu'à transférer son vocabulaire au sein d'autres disciplines, notamment dans le domaine du développement. Ce phénomène sera mis en évidence avec davantage de détails lorsque nous aborderons l'exploration de la notion de « bonne gouvernance ».

2.2.3.2 La gouvernance mondiale

Avec la gouvernance d'entreprise, l'aspect du concept qui est probablement le plus popularisé à l'heure actuelle prend forme sous l'appellation de *gouvernance mondiale* (ou encore *gouvernance globale*). Qu'est-ce donc que cette gouvernance mondiale et pourquoi attire-t-elle tant l'attention des penseurs, des médias et du public en général ?

Le principe de base en est relativement simple. De plus en plus de questions dépassent le cadre d'intervention des États nationaux et nécessitent une réflexion et des actions dirigées à l'échelle mondiale. Qu'il s'agisse de la délicate question du partage de l'eau potable, de l'établissement de règles d'éthique concernant le clonage humain, de la lutte au crime organisé ou de la désormais célèbre guerre au terrorisme, il est évident qu'un lieu de discussion et des mécanismes de gestion à l'échelle mondiale sont devenus indispensables.

Or, il semble que l'espace mondial se soit organisé de manière plutôt désordonnée au fil des ans, à partir principalement d'institutions héritées de la Seconde Guerre mondiale et à coup de

traités bilatéraux et multilatéraux. Édifier une nouvelle gouvernance mondiale aurait donc pour but de redéfinir cet espace en réformant les institutions en place et les rapports qu'elles entretiennent entre elles pour y assurer l'établissement d'un meilleur équilibre entre le pouvoir administratif, le secteur privé, les élus et les citoyens, ces derniers étant pour l'heure exclusivement représentés par des organisations non gouvernementales (ONG) souvent regroupées sous l'appellation « société civile ».

Ce projet de réforme de l'espace mondial n'est pas sans soulever de vifs débats. Quel type de gouvernance doit-on instaurer pour satisfaire l'ensemble des points de vue, souvent divergents, émanant des habitants d'une planète entière ? Quels rôles doivent y jouer nos élus nationaux ? La société civile organisée en ONG internationales est-elle réellement représentative de l'ensemble des citoyens du monde ? Ce sont là des questions fort intéressantes qui dépassent toutefois le cadre de notre recherche.

2.2.3.3 La gouvernance environnementale et la gouvernance de l'Internet

En plus de la gouvernance d'entreprise et de la gouvernance mondiale, deux applications supplémentaires du concept de gouvernance suscitent actuellement un intérêt particulier. Tout d'abord, il y a ce qu'on appelle la *gouvernance environnementale*. Cette forme de gouvernance fait de plus en plus parler d'elle à mesure qu'émerge une prise de conscience plus grande de la dimension planétaire propre à de nombreux enjeux environnementaux, tels le réchauffement climatique, la gestion de l'eau douce et celle de l'énergie. À cet effet, en janvier 2001, Dominique Voynet, Présidente du Conseil des Ministres européens de l'Environnement, soulignait que :

[...] à l'approche de la célébration du trentième anniversaire de la conférence de Stockholm et du dixième anniversaire de la conférence de Rio, le moment semble propice pour une réflexion sur le thème de la gouvernance internationale en matière d'environnement, comme cela a été souligné par les ministres de l'environnement réunis à Malmö lors du 1er Forum mondial de

l'environnement dans leur déclaration finale, où ils indiquent que Rio+10 *"devrait se pencher sur les conditions nécessaires en vue d'un important renforcement de la structure institutionnelle de la gouvernance internationale de l'environnement"*.²¹

Par ailleurs, madame Voynet, à l'instar de plusieurs autres parlementaires, affirmait que *« l'existence d'accords de plus en plus contraignants crée un besoin accru de suivi du respect des engagements pris par les États, tandis qu'apparaît une conscience plus vive du caractère mondial des problèmes à traiter et des solutions à rechercher, et qu'émerge un déséquilibre entre accords commerciaux et accords environnementaux »*. Elle ajoutait même que *« les enjeux en matière d'environnement sont de plus en plus globaux, et soulèvent des questions qui dépassent les seuls aspects environnementaux »*.

Le moins qu'on puisse dire, c'est qu'en matière d'environnement, tout porte à croire qu'un vaste chantier de réflexion s'ouvre actuellement à l'échelle internationale avec, comme toile de fond, la nécessaire construction d'un modèle de gouvernance approprié.

À cette gouvernance environnementale vient s'ajouter une forme particulière de gouvernance : la *gouvernance d'Internet*. Bien que cela puisse paraître surprenant à première vue, le développement d'une telle application de la gouvernance apparaît, réflexion faite, tout à fait logique. Internet se présente comme un nouvel espace, virtuel celui-là, s'ajoutant aux espaces traditionnels que sont le local, le régional, le national, l'international et le mondial. En effet, de l'avis de plusieurs, Internet est en voie de transformer considérablement les rapports sociaux, et cela, à toutes les échelles. C'est du moins ce qu'affirment Osée Kamga et Michael Totschnig lorsqu'ils écrivent que *« peu importe la position qu'on prend, l'Internet est en train de changer certains paramètres dans les rapports entre les citoyens et entre les institutions publiques et les citoyens »*. (KAMGA et

²¹ Rapport de la présidence française intitulé « *Gouvernance internationale en matière d'environnement* » s'appuyant sur les travaux du groupe de travail informel, 19 janvier 2001, (http://www.environnement.gouv.fr/international/pfue2000/010119-rapport-presidence_fr.htm)

TOTSCHING, 2000). Selon eux, l'effet qu'exerce Internet ne laisse personne indifférent parce qu'il affecte l'exercice même de la citoyenneté :

L'un des thèmes les plus souvent liés aux descriptions de l'Internet est le changement du concept et de la pratique de l'espace public : soit on voit dans l'Internet le point final d'une érosion de celui-ci parce que le citoyen serait définitivement banni d'une présence réelle et effective dans les arènes du pouvoir et leurré par une présence virtuelle et fictive, soit on le décrit comme son nouvel essor grâce à un accès immédiat aux informations politiques et grâce à de nouveaux mécanismes de coopération et de prise de décision distribuée.

Ces auteurs ne sont pas seuls à s'intéresser à la question. Pour Françoise Massit-Folléa, il ne fait nul doute que la « *gouvernabilité de l'Internet* » est un sujet brûlant d'actualité puisque nombreux sont ceux qui se disputent son contrôle :

Juristes et politistes se demandent « doit-on produire une législation spécifique à l'Internet ? » et « quel arbitrage peut-il s'établir quand la loi d'un pays contredit celle d'un autre pays ? ». Les promoteurs de l'e-business réclament que l'on s'en tienne à l'« autorégulation » du marché. Les multiples associations et individus soucieux avant tout de maintenir la tradition d'ouverture et de partage du réseau redoutent que celle-ci ne soit battue en brèche, que ce soit par les forces de la Loi ou la toute-puissance du marché alors que d'autres en appellent aux tribunaux pour faire prévaloir dans les pratiques des « nouveaux médias » les droits acquis vis à vis de la presse, de l'édition, de la radio et de la télévision. (MASSIT-FOLLÉA, 2001)

Cette étrange cohabitation au sein de l'espace Internet est aussi relevée par Osée Kamga et Michael Totschnig, qui soulignent que « *l'Internet est aujourd'hui un lieu de rencontre entre acteurs aux compétences et aux pouvoirs inégaux* ». Selon les auteurs, c'est la nature même de cet espace virtuel qui est responsable de cet amalgame et qui pousse à s'interroger sur le rôle et la structuration d'un mode de gouvernance approprié :

Son architecture technologique a permis une grande hétérogénéité dans les usages et dans les constructions des contextes locaux. Ce qui explique aussi que des phénomènes contradictoires apparaissent à l'intérieur de l'Internet, tels que des pratiques contestataires qui échappent aux contrôles locaux à côté des potentialités de surveillance dans la main des organismes puissants comme le "National Security Agency" américain; la diffusion libre de produits

de qualité comme des logiciels ou des informations à côté des essais de grands groupes industriels de l'informatique ou de la culture d'imposer de nouveaux systèmes de protection des droits intellectuels; la construction des communautés virtuelles à côté de nouvelles pratiques d'individualisme de consommation. (KAMGA et TOTSCHING, 2000)

Faut-il s'inquiéter devant un tel désordre ? Dans quelle mesure des mécanismes ou des modes de régulation peuvent-ils et doivent-ils procurer à ce nouvel espace des balises visant sa normalisation progressive ? Les nouveaux rapports sociaux réinventés au sein d'Internet sont-ils porteurs d'un rééquilibrage dans la répartition des pouvoirs publics, privés et citoyens ? Doit-on en avoir peur ou s'en inspirer ?

Face à de telles incertitudes, l'inquiétude est palpable. Toutefois, il est intéressant de souligner le point de vue de Lucienne Robillard qui, alors Présidente du Conseil du Trésor et Ministre responsable de l'Infrastructure du Canada, affirmait que les innovations technologiques telles qu'Internet, aussi révolutionnaires soient-elles, induisent de profonds bouleversements sociaux qui ne sont pas que négatifs. Bien qu'elle avoue que « *nous voyons, presque tous les jours, des conventions que l'on tenait pour acquis depuis longtemps être remises en question* », elle s'empresse d'ajouter que ces changements risquent de s'avérer bénéfiques puisqu'ils peuvent se traduire, comme c'est le cas pour Internet, par l'établissement de rapports nouveaux entre les citoyens et le gouvernement²² :

Nous assistons déjà à l'impact profond de ces changements dans le domaine de la prestation des services. Grâce à Internet, les Canadiens peuvent de plus en plus avoir accès aux services gouvernementaux plus rapidement et plus efficacement - au moment et à l'endroit de leur choix. Cela permet de rapprocher les citoyens à leur gouvernement et de leur donner ainsi un plus grand sens d'appartenance.

²² Extrait du discours de L'honorable Lucienne Robillard Présidente du Conseil du Trésor, Ministre responsable de l'Infrastructure et députée de Westmount-Ville-Marie, tenu lors de la Conférence annuelle de l'Institut d'administration publique du Canada - *La gouvernance au 21^e siècle : un événement marquant*. Ottawa, le 28 août 2000 (http://www.tbs-sct.gc.ca/pres_speech2000/0828_f.html)

En somme, l'analyse rapide du cas d'Internet démontre bien la propension du concept de gouvernance à l'envahissement de tout nouvel espace en construction en quête d'un équilibre des pouvoirs qui s'y exercent. Ceci semble s'appliquer aussi bien à l'espace virtuel qu'occupe Internet et qui cherche à se définir, qu'aux espaces locaux, régionaux, nationaux et internationaux qui tentent de se redéfinir dans un monde en pleine mutation.

2.2.3.4 La gouvernance locale

De toutes les variations du concept de gouvernance, celle qui nous interpelle le plus directement dans le cadre de cette recherche est issue de son application à l'échelle locale, connue sous le nom de « *gouvernance locale* » (aussi appelée *gouvernance municipale* ou *urbaine* et en anglais : *urban governance*). Ce concept reposait à l'origine sur à peu près les mêmes fondements animant la « gouvernance d'entreprise », le tout transposé dans un contexte public. Ce faisant, les réflexions entourant la gouvernance locale se concentraient surtout sur la manière de rendre plus fonctionnels, efficaces et rentables les mécanismes qui assurent la gestion des affaires publiques au niveau local.

À l'heure où des politiques néo-libérales plutôt radicales sont appliquées un peu partout dans le monde occidental, l'application d'une telle logique très « utilitariste » n'est pas sans conséquence. En effet, la gouvernance locale ainsi calquée sur le modèle de la gouvernance d'entreprise se transforme en « *un instrument politique efficace pour répondre de manière économiquement raisonnable (cost-effective) aux nécessités sociales* » (BROWN, 2001). La tendance observée, toujours pleinement actuelle, est donc à l'externalisation des coûts des services sociaux jugés excessifs. Ceux-ci doivent être confiés à la société civile ou tout simplement privatisés pour assurer une meilleure rentabilité de l'appareil de gestion. Il est question notamment des « PPP », les fameux partenariats public-privé qui soulèvent bien des débats. Est-ce un modèle

de gouvernance viable à l'échelle locale ? Est-ce tout ce que l'on peut tirer du concept dans son application à cette échelle ?

Ce n'est certes pas l'avis de nombreux auteurs, dont plusieurs chercheurs québécois ayant publié un ouvrage intitulé « *Gouvernance et territoires ruraux; Éléments d'un débat sur la responsabilité du développement* ». Ceux-ci prétendent plutôt voir en la gouvernance une notion « *particulièrement utile pour cerner les jeux d'acteurs à l'œuvre dans les territoires ruraux* » se voulant ainsi « *particulièrement adaptée à la conduite d'analyse à l'échelle locale* » (CÔTÉ ET CARRIER, 2000). Selon eux, le concept doit être élargi et certains aspects autres qu'économiques se doivent d'être considérés.

C'est l'opinion notamment de Yves Jean qui, traitant de la question de la desserte des services scolaires en France (JEAN, 2000), soutient que toute volonté d'imposer une façon de faire « mur à mur » risque de se heurter à une forte opposition de la part des milieux locaux naturellement différenciés. Selon lui, si l'État désire réellement procéder à l'élaboration d'une quelconque politique de gestion des services au sein des milieux locaux, il aurait tout intérêt à prendre en compte cette diversité. L'auteur ajoute aussi que si l'État cherche à éveiller les dynamiques locales, il devra faire preuve d'une grande ouverture face à la diversité des milieux locaux car ceux-ci ont tendance à être affectées négativement par l'adoption de mesures de normalisation.

En outre, Yves Jean souligne que, selon les études récentes sur la question, la gestion locale d'un service comme l'école rurale, contrairement à ce que plusieurs pourraient croire, s'avère tout aussi rentable financièrement qu'une gestion plus centralisée. De plus, il ajoute que l'enseignement qui en découle est d'aussi bonne qualité, voire même de qualité supérieure, à celui délivré dans des territoires urbains plus normalisés. Ce constat nous apparaît des plus intéressants puisqu'il met en évidence que le milieu peut se « *bricoler* » des modes d'organisation plus « *appropriés* » (JEAN,

1996) qui, bien que différents des « *standards* » de l'État, s'avèrent tout aussi performants. L'importance de ce concept de « *bricolage* » (HAMEL, 2000), apparaît indéniable et semble s'imposer comme une forme efficace de gouvernance locale.

D'ailleurs, il est fascinant de constater que, selon l'auteur, l'un des atouts des milieux locaux est leur capacité à générer de multiples possibilités d'arrangements s'installant sous des formes variées de gouvernance et devenant ainsi des lieux propices à l'innovation. C'est ce qui explique peut-être que, dans plusieurs cas, malgré les désavantages apparents, il est surprenant de constater les coûts réels relativement bas associés à une gestion locale souple en comparaison avec une gestion plus rigide et centralisée.

Quoi qu'il en soit, aussi nobles soient-elles, les vertus de la prise en charge du milieu par le milieu ne sont pas exemptes de dangers. Parmi ces dangers, il y a celui de voir s'amplifier les inégalités existant déjà entre les différents milieux locaux d'un territoire donné. En effet, si une gestion au niveau local permet de se rapprocher des problèmes concrets d'une collectivité, elle rend aussi plus difficile l'établissement d'un diagnostic supralocal, faisant ressortir les inévitables inégalités. Or, si on remet la responsabilité du développement entre les mains des communautés locales, il y a de fortes chances que ce développement ne se fasse pas partout au même rythme. De certains territoires jailliront des projets novateurs et une prise en charge du développement par les collectivités locales qui assureront leur succès, alors qu'au sein de certains milieux, aucune initiative stimulante ne verra le jour.

Que faut-il faire alors ? L'État doit-il intervenir dans un souci d'équité ou faut-il plutôt s'en remettre entièrement aux collectivités locales ? Comment éviter de basculer vers les extrêmes ? La juste « opérationnalisation » de cet équilibre nous apparaît être le cœur même du débat entourant

la notion de gouvernance, le défi principal consistant à trouver un juste milieu entre l'intervention de l'État et la libre expression des volontés du milieu.

Selon Juan Luis Klein, les partenariats qui s'opèrent actuellement au sein de la société québécoise sont caractérisés par l'établissement de nouveaux rapports entre la société et le territoire, entre les communautés, les régions et les nations (KLEIN, 1995). Le tout s'effectue dans un contexte plus ou moins efficace de décentralisation et de responsabilisation des citoyens. À son avis, dans ce nouveau modèle, la région et les collectivités locales qui l'animent sont aujourd'hui perçues comme un espace de développement important, autant pour le gouvernement que pour les milieux locaux. Tout espoir est donc permis. Toutefois, l'arrimage entre les différents acteurs oeuvrant à chaque niveau d'intervention reste à faire.

Or, pour y arriver, Danielle Lafontaine soutient qu'il faut un effort associé de la part de toutes les sciences sociales, notamment les théoriciens du développement et les éthiciens, afin d'accompagner ceux qui travaillent à maintenir et transformer les institutions (LAFONTAINE, 1995). Quant à eux, Pierre Calame et André Talmant s'efforcent de montrer, dans un ouvrage captivant intitulé « *L'État au cœur; le meccano de la gouvernance* », que la gouvernance offre de grandes possibilités à qui sait s'en servir pour le bien commun (CALAME et TALMANT, 1997). Selon eux, tout est une question de sens, de finalité. Ils sont d'avis que la gouvernance peut véritablement être « bonne » si elle sert une « bonne » finalité. Ils précisent que la gouvernance n'est qu'un outil, un moyen de gérer la complexité et de mettre en mouvement les forces vives de la société, notamment celles oeuvrant au sein de l'appareil administratif qui sont, selon les auteurs, trop souvent jugées négativement et rarement mises à contribution.

Selon eux, le défi de la gouvernance consiste à gérer à la fois l'unicité et la diversité. Pour y arriver, ils proposent une « *action simultanée, articulée entre les différents niveaux de*

gouvernement ». Il ne suffit pas, comme il l'a été fait traditionnellement de diviser les compétences en blocs et de les attribuer à chaque niveau de gouvernance. Ce qui importe désormais, c'est l'articulation de chacun de ces niveaux, c'est la gestion des interrelations et des échelles multiples, du local au mondial, du court terme au long terme. Pour ce faire, ces derniers prétendent qu'une « bonne gouvernance » devrait s'appuyer sur un principe de « *subsidiarité active* » et favoriser une véritable « *entrée en dialogue* » permettant à tous les acteurs d'être partie prenante des projets de développement (CALAME et TALMANT, 1997). Les auteurs soutiennent que la gouvernance doit d'abord prendre racine dans les territoires locaux, là où vivent les gens et où se créent les solidarités. Mais ils ajoutent que ce local ne saurait se développer à l'écart du reste du monde, sans articuler ses actions au sein des instances régionales, nationales et mondiales et vice versa. La gouvernance doit donc être conçue dans une perspective systémique embrassant le vaste spectre des rapports sociaux à toutes les échelles et dans tous les secteurs d'intervention.

Ceci nous apparaît fondamental puisque les instances en place forment une chaîne démocratique dont la solidité dépendra du plus faible de ses maillons. Dans nos systèmes représentatifs occidentaux, la démocratie repose d'abord sur des institutions locales et régionales émanant des multiples collectivités qui peuplent les villes et les villages des diverses régions du globe. Elle s'incarne donc à travers les conseils municipaux et les divers regroupements régionaux. La démocratie ne peut s'exercer correctement que si ce sont les citoyens qui la font vivre et la renouvellent. Il n'y a rien de bien nouveau dans cette affirmation, mais elle mérite toutefois d'être prise au sérieux. Car, la démocratie peut aisément perdre son sens si elle ne trouve pas d'abord une expression réelle au sein des collectivités locales et régionales. C'est à ce niveau que les gens vivent, qu'ils s'expriment, qu'ils travaillent, qu'ils entrent en relation et qu'ils développent une identité commune. Ces gens doivent sentir qu'ils ont les moyens d'exercer leur citoyenneté, qu'ils ont un mot à dire dans le développement de leur localité ou de leur région, qu'ils sont en mesure,

s'ils le désirent, de préserver leurs différences et d'entretenir leurs traditions. La gouvernance doit répondre à ces besoins avant toute chose.

De toute évidence, la question de la gouvernance demeure au cœur du débat entourant le développement régional et local. Le débat prend les allures d'un vaste chantier de réflexion qui commence à peine à générer des pistes de solution probantes. Parmi ces pistes visant à permettre une application plus concrète du concept, on retrouve la « bonne gouvernance ». Terminons ce survol du concept de gouvernance en explorant cette notion qui fait beaucoup parler d'elle.

2.2.4 La « bonne gouvernance » : facteur de développement ?

Qu'est-ce au juste que la « bonne gouvernance » ? De manière générale, comme nous l'avons souligné brièvement, lorsqu'on fait référence à la gouvernance au sens large, on parle à la fois « *des modes complexes d'interaction et d'apprentissage des organisations privées, publiques et sociales; de la façon que les citoyens contribuent au système de gouvernance de façon directe et indirecte par leur participation aux institutions privées, publiques et sociales; et, finalement, des instruments, des règlements et des processus qui définissent les règles du jeu* »²³. Le concept est donc, *a priori*, très riche et, comme je l'ai mentionné précédemment, porteur de nombreuses applications. Or, comme le notent certains auteurs, ce concept de gouvernance ayant été repris récemment par d'importants acteurs du développement comme « *la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) et la plupart des bailleurs de fonds bilatéraux* » celui-ci aurait « *cependant perdu beaucoup de son contenu analytique pour devenir une norme* » connue sous l'appellation « bonne gouvernance » (SOLAGRAL, 1997). Est-ce une bonne ou une mauvaise chose en matière de développement ? Tentons d'y voir plus clair.

²³ Définition tirée du site Internet du *Centre d'études en gouvernance Université d'Ottawa* : <http://www.gouvernance.uottawa.ca>

Cette simplification du concept, surnommée « bonne gouvernance », se traduit désormais par cinq mots, tels que repris récemment par l'Union européenne lors de la rédaction de son *Livre blanc* intitulé « *Gouvernance européenne* », soit : « *ouverture, participation, responsabilité, efficacité, cohérence* » (COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2001). Selon l'Union européenne, ce sont là les cinq principes « *à la base d'une bonne gouvernance* ». Ceux-ci apparaissent « *essentiels pour l'instauration d'une gouvernance plus démocratique* » car « *ils sont à la base de la démocratie et de l'état de droit dans les États membres, mais s'appliquent à tous les niveaux de gouvernement, qu'il soit mondial, européen, national, régional ou local* ».

La bonne gouvernance, telle que présentée dans le *Livre blanc* européen et circonscrite à partir de ces cinq termes, peut donc s'exprimer ainsi :

- Elle soutient que « les institutions devraient fonctionner de façon plus transparente »;
- Elle préconise « une large participation des citoyens à tous les stades, de la conception à la mise en œuvre des politiques »;
- Elle « convient de clarifier le rôle de chacun dans les processus législatif et exécutif »;
- Elle assure de « produire les résultats requis, à partir d'objectifs clairs et d'une évaluation de leur impact futur et de l'expérience antérieure, là où elle existe » tout en favorisant la subsidiarité;
- Elle vise « à garantir une approche intégrée dans un système complexe » parce que « les politiques menées et les actions entreprises doivent être cohérentes et parfaitement compréhensibles » (COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES, 2001)

Il est étonnant de constater que la bonne gouvernance, vue sous cet angle, semble répondre à de nombreuses attentes exprimées récemment par les citoyens sur diverses tribunes publiques (par exemple au Sommet des Amériques de Québec). Dès lors, nous pourrions croire que nous sommes sur la bonne voie et qu'il ne s'agit que d'une question de temps avant que les craintes exprimées par la population ne s'estompent, une fois la bonne gouvernance mise en application à l'échelle planétaire.

Or, tous ne semblent pas aussi optimistes quant aux bienfaits d'un tel programme. Certains auteurs questionnent sa faisabilité et vont même jusqu'à remettre en cause l'intégrité de ses fondements. C'est le cas de John Brown, qui voit en la gouvernance ainsi présentée, rien de moins que « *le projet de constitution politique le plus adapté au néo-libéralisme* » (BROWN, 2001). Il est d'avis que ce système permet à la sphère économique d'éliminer tout risque politique en remettant entre les mains d'intérêt privés, et cela, sous des apparences trompeuses, la gestion du bien commun.

La thèse soutenue par les tenants de cette vision est la suivante : la bonne gouvernance constitue un moyen détourné permettant aux institutions en place de légitimer leurs actions en laissant croire qu'elles introduisent en leur sein des mécanismes démocratiques. Or, selon J. Brown, il n'en est rien. En fait, à son avis, « *dans tout ce processus, le peuple, compris comme ensemble des citoyens est le grand absent et on définit déjà l'Ordre Nouveau comme un gouvernement des organisations, par les organisations et pour les organisations* » (BROWN, 2001). Le « *mot magique* » employé dans la mise en œuvre de la gouvernance serait la « *société civile* » qui, « *tout en estompant les cloisons entre le public et le privé, donne une impression d'approfondissement de la démocratie, tout en jetant aux orties le principe de souveraineté populaire* ». La gouvernance serait donc porteuse d'un « *grand paradoxe* » : alors que les citoyens demandent davantage de démocratie, on leur répond en proposant d'y incorporer la « *société civile* ». La question qui se pose alors est de savoir si cette société civile est apte à remplacer les citoyens à la base de nos systèmes démocratiques. Des voix de plus en plus nombreuses s'évertuent à mettre en évidence le fait que la société civile, bien qu'elle joue un rôle primordial, ne constitue en fait qu'un « *vecteur d'intérêts particuliers* ».

Nous sommes d'avis que cet avertissement doit être pris au sérieux. En effet, il nous apparaît clair que la société civile, composée de multiples ONG (organisations non gouvernementales), certaines d'entre elles étant à la solde de grands groupes d'intérêts privés, ne doit en aucun cas se substituer au citoyen, car cela signifierait dérober au peuple sa souveraineté. Prétendre que la gouvernance, parce qu'elle admet en son sein la société civile, assure une place de choix à la démocratie, n'est qu'un leurre. En fait, cela équivaut à remettre à la sphère privée le pouvoir de décider des modalités de gestion de la sphère publique. La société civile est une composante essentielle de la vie démocratique, mais elle ne saurait être la seule.

Par conséquent, force est d'admettre que sous cet éclairage, la « bonne gouvernance » laisse présager certains dangers si elle ne se matérialise pas sous le regard avisé des citoyens, dans un cadre souple et constructif. En résumé, il semble que pour que la gouvernance (ou « nouvelle gouvernance ») soit réellement « bonne » et qu'elle devienne un outil efficace au service du développement, elle doit être façonnée autour d'une finalité collective. Celle-ci doit s'appuyer sur une vie démocratique renouvelée redonnant aux citoyens, aux acteurs de la sphère publique et à ceux du domaine privé, le pouvoir de mener à bien, conjointement, par le biais de réels partenariats, des projets collectifs structurants. Dans un contexte de mondialisation parfois déroutant pour la population, la gouvernance, en adoptant une approche systémique, doit permettre aux citoyens et aux décideurs d'appréhender avec clarté la complexité croissante de nos sociétés afin qu'ils soient en mesure d'agir, localement et en toute souveraineté, forts d'un jugement éclairé. Le véritable défi de la gouvernance consiste donc à éviter la « normalisation » excessive pour assurer son évolutivité à l'échelle locale et régionale.

2.3 Développement durable

Nous venons d'explorer les divers visages du concept de gouvernance, concept central en matière de développement local et régional, en cette période de reconfiguration des rapports entre acteurs publics et privés et entre les citoyens, localement et mondialement. Nous avons constaté au cours de ce survol que toutes ces reconfigurations n'avaient de sens, en bout de ligne, que si elles servaient une finalité collective, un développement partagé. Mais de quel développement s'agit-il au juste ? Quels sont les principes susceptibles de guider les collectivités locales vers un meilleur développement ?

Bien qu'il existe fort probablement autant de modèles et d'objectifs de développement qu'il existe de collectivités différentes, une certaine démarche de développement, relativement jeune et novatrice, tend à s'imposer peu à peu aux quatre coins de la planète, comme un modèle rassembleur. Cette démarche est connue sous le vocable de « *développement durable* ». Les principes qui l'animent (intégration multisectorielle, vision à long terme, concertation, articulation des échelles et valorisation de la diversité) articulent de manière particulièrement éloquente les divers théories et concepts formant le cœur du nouveau paradigme en émergence porté par le prisme humaniste de Danielle Lafontaine. Ce faisant, ce concept s'est avéré au cœur de notre démarche de recherche. Prenons quelques instants pour en parcourir les diverses facettes.

2.3.1 Genèse et évolution du concept

C'est dans le cadre du premier Sommet de la Terre, tenu à Rio, en 1992, qu'ont été popularisés les fondements du « *développement durable* ». D'abord définie de façon explicite à l'intérieur de la Stratégie mondiale de la conservation lancée en 1980, l'idée fut reprise quelques années plus tard, soit en 1987, par les membres de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement désireux de présenter une alternative de développement basée sur l'atteinte d'un

équilibre entre l'impératif de croissance économique, le respect de l'environnement et la recherche de l'équité pour tous. Dans son rapport intitulé « *Notre avenir à tous* » (mieux connu sous le nom de Rapport Brundtland), la Commission définit alors le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1988). Cette définition deviendra le fer de lance d'un vaste mouvement planétaire de réflexion et d'action autour du renouvellement des pratiques en vigueur en matière de développement.

Bien entendu, d'autres étapes ont précédé cet événement, comme la Déclaration de Stockholm en 1972 et la Déclaration d'Halifax en 1991. Cependant, tous s'entendent pour dire que le véritable coup d'envoi fut donné à Rio, en 1992. Ce rassemblement présida à l'élaboration d'importantes conventions, dont la Convention sur la diversité biologique, la Convention sur les changements climatiques ainsi que la Convention sur la lutte contre la désertification. À ces dernières vint se greffer un imposant plan d'action appelé « Agenda 21 pour le développement durable » ou tout simplement « Action 21 »²⁴. Ce document constitue à n'en pas douter la pierre angulaire du nouveau modèle de développement proposé. Par la suite, s'ajoutèrent d'autres éléments, tels qu'une Charte de la Terre, en 1997 et, la même année, le désormais célèbre Protocole de Kyoto²⁵.

L'événement international majeur qui s'est déroulé à Rio s'est avéré un point tournant dans la conception de la dialectique environnement et développement, notamment parce qu'il a contribué à populariser la notion de développement durable à grande échelle (que ce soit à travers le sommet officiel ou le sommet parallèle regroupant des milliers d'ONG et spécialistes des quatre coins de la

²⁴ Nous avons parlé de ce texte précédemment. Ce dernier peut être consulté au : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

²⁵ Il importe de mentionner que La Charte de la Terre n'a pas encore été signée et ratifiée officiellement par les États-Nations. Par ailleurs, dans le cadre du Forum global tenu à Rio de Janeiro en juin 1992, plus de 45 traités mondiaux alternatifs ont été élaborés, proposés et négociés par les représentants de la société civile.

planète). Tentons de cerner la nature du changement qui s'est opéré de « l'avant » à « l'après » Rio afin d'en arriver à une meilleure compréhension de l'évolution du concept jusqu'à aujourd'hui.

2.3.1.1 Avant Rio

C'est à partir des années '60 que les écologistes lancent un premier véritable cri d'alarme, dénonçant la vague de développement débridée portée par le système économique productiviste né, il y a plus d'un siècle, de la révolution industrielle. Un peu partout en Amérique et en Europe le mouvement s'organise progressivement et de nombreuses ONG voient le jour (Fonds mondial pour la nature (WWF) (1961), AmiEs de la Terre (1969), Greenpeace (1971), etc.)²⁶. En outre, il faut noter au passage, comme le rapporte Jean-Guy Vaillancourt, l'existence d'ouvrages fort intéressants dès les années '50 et '60, demeurant toutefois encore peu connus mais figurant « *comme autant d'étapes dans la prise de conscience internationale de l'importance de l'environnement dans le processus de développement* »²⁷.

Quoi qu'il en soit, le message le plus frappant est livré en 1972, par le Club de Rome, dans son manifeste intitulé « *Halte à la croissance* »²⁸, au sein duquel les auteurs critiquent vertement le système capitaliste dominant et s'évertuent à détruire le mythe de la croissance infinie. La publication de ce document coïncide avec la tenue, la même année à Stockholm, de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain qui réitère la nécessité de revoir le développement selon de nouveaux paradigmes. Cette conférence encouragea la création, en Europe notamment,

²⁶ Pour obtenir un panorama plus détaillé de l'émergence du mouvement écologiste, notamment en Europe, aux États-Unis, au Canada et au Québec, voir : GAGNON, Christiane, *Pratiques écologistes et développement alternatif en Sagamie*. Université du Québec à Chicoutimi, mémoire de maîtrise en études régionales, 1986, 167 p.

²⁷ Pour connaître le détail de ces ouvrages, voir : VAILLANCOURT, Jean-Guy, « Le développement durable ou le compromis de la commission Brundtland; désarmement, développement et protection de l'environnement » dans BOURGEAULT, Guy, *L'avenir d'un monde fini*. Montréal, Fides, 1991, pp. 17-44

²⁸ Publié dans sa forme originale sous : MEADOWS, Dennis L. *et al. The limits of growth*. Universe Books, New York, 1972

de plusieurs partis verts, ainsi que différents programmes au sein des Nations Unies, dont celui sur l'environnement (PNUE).

Le *développement durable*, émergeant en quelque sorte de la crise du développement productiviste, prend donc racine dans des mouvements alternatifs nés de la prise de conscience du caractère limité des ressources naturelles, de la croissance des inégalités entre les nations du monde et de l'émergence de problèmes sociaux et environnementaux de plus en plus évidents. Ce courant de pensée s'affaire alors à redéfinir le développement en regard de dimensions multiples, dépassant la seule facette économique et présentant un modèle plus englobant. Il prend véritablement son envol à partir des travaux d'Ignacy Sachs qui présentent l'écodéveloppement comme un modèle de « *développement endogène et dépendant de ses propres forces, ayant pour objectif de répondre à la problématique de l'harmonisation des objectifs sociaux et économiques du développement avec une gestion écologiquement prudente des ressources et du milieu* » (SACHS, 1980). C'est de ce concept que s'inspirera la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, lorsqu'en 1987 elle popularisa le développement durable avec la publication du désormais célèbre rapport Brundtland.

Même si, à partir de ce moment, ce courant devint très fécond et donna naissance à de multiples discussions et interprétations plus ou moins éloignées du concept d'origine, notre démarche de recherche s'inspire de l'essence même des défis exprimés à l'époque par Jacobs et Munro, soit : « *l'intégration de la conservation et du développement, la satisfaction des besoins humains fondamentaux, l'accomplissement de l'équité et de la justice sociale, la recherche de l'autodétermination sociale et de la diversité culturelle ainsi que le maintien de l'intégrité écologique* » (JACOBS, GARDNER. MUNRO, 1988).

Bref, cette période d'avant Rio en est une d'éveil qui se veut assez brusque, car portée par un discours plutôt radical. D'une part, le discours écologique du moment présente une critique virulente du productivisme et commande un changement profond du modèle de développement préconisé par le capitalisme. D'autre part, pour justifier sa position, celui-ci dresse un tableau quasi-apocalyptique de l'avenir de la planète si rien n'est fait pour freiner le rythme de croissance des activités humaines (et conséquemment le rythme de consommation des ressources naturelles).

Au cours de cette première phase de conscientisation à la question environnementale, se développe donc une opposition marquée entre la nature ou l'écosystème mondial, fournisseur de ressources, et l'humanité, consommatrice effrénée, mue par un système productiviste encourageant la croissance sans fin. Le système économique est alors perçu comme le coupable et ceux qui assurent son fonctionnement ses complices. Ce faisant, le discours écologique se retrouve en opposition directe avec le discours économique dominant et ne trouve que très peu de réceptivité au sein de ce secteur d'activité. La sphère politique, quant à elle, extrêmement sensible aux moindres soubresauts du monde économique, préfère ne pas donner suite au discours écologique (à l'exception des partis verts qui tentent tant bien que mal de proposer un programme politique alternatif appuyé sur l'idéologie écologique).

Tout ceci aura pour résultat, jusqu'à la fin des années '80, de confiner le concept de développement durable à une forme plutôt marginale, méconnue du public et privée du support des puissants agents économiques et politiques.

2.3.1.2 Après Rio

Mais à partir de la publication de son rapport intitulé « *Notre avenir à tous* », la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, connue aussi sous le nom de Commission

Brundtland, pose les bases d'une réflexion dépassant la simple opposition entre protection de l'environnement et croissance économique. Grâce à l'introduction du concept de développement durable, la Commission mise sur la recherche du compromis plutôt que sur celle de la confrontation. Cette approche orientera l'ensemble des travaux préparatoires à la tenue du Sommet de la Terre de Rio en 1992 et marquera profondément l'issue de la conférence. En effet, même si plusieurs observateurs, comme José A. Prades, Robert Tessier et Jean-Guy Vaillancourt, soulignent, avec le recul, que le Sommet de Rio a « *suscité beaucoup d'espoir* » tout en illustrant « *à quel point nous manquons de méthode* » pour mener à bien les changements nécessaires, il n'en demeure pas moins que l'impact fut énorme en termes de mobilisation (PRADES, 1994)

En effet, au lendemain du Sommet de la Terre, le concept de développement durable se répand comme une traînée de poudre et l'enthousiasme est palpable, comme en témoignent les propos tenus par Louis Bériot dans un article publié la même année et intitulé « *La Charte pour le développement durable : seize principes pour un nouveau modèle économique* » (BÉRIOT, 1992). L'auteur y affirme qu'avec la Conférence de Rotterdam en 1991, où plus de 40 firmes multinationales ont signé la « Charte pour un développement durable » et grâce à la Conférence de Rio, ayant reçu l'appui de plus de 1 000 dirigeants et chefs d'entreprises, il est désormais évident que les leaders du monde se sont aperçus de la nécessité de se tourner vers une saine gestion de notre environnement dans une perspective de développement durable. Selon lui, il ne fait aucun doute que l'appel au changement a été entendu car les rendez-vous de Rotterdam et de Rio ont permis l'atteinte d'un premier consensus sur la nécessaire convergence entre le développement économique et la protection de l'environnement.

Aux dires de l'auteur, tous les espoirs sont donc permis puisque le concept de développement durable semble parvenu à percer l'enceinte des sphères économique et politique, ce qui constitue un gain majeur si on considère le potentiel énorme que cela signifie en termes de mobilisation. Le

discours des premiers écologistes des années '60 et '70 semble enfin pouvoir s'extirper de la marginalité pour s'exprimer à voix haute sur toutes les tribunes²⁹.

2.3.1.3 Un concept « contagieux »

Bref, entre l'avant et l'après Rio, malgré certaines réticences et inquiétudes, on ne peut ignorer le fait qu'un changement important s'opère, puisque la question environnementale sort de l'ombre, propulsée par l'exceptionnelle popularité du concept de développement durable. Du même coup, la question de l'équité entre les peuples et les générations vient se greffer à la réflexion. Les raisons de ce succès ne peuvent être définies avec exactitude, mais quelques éléments particuliers semblent avoir joué un rôle majeur dans la rapide « contagion » planétaire du concept de développement durable. En voici quatre :

- Une formulation agréable

Le premier élément est intimement lié à la nature même de la définition du développement durable, telle que fournie par la Commission Brundtland. Selon cette dernière, « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1998). Voilà une formulation tout à fait conviviale et facile à retenir de surcroît ! Bref, tout ce qu'il y a de plus médiatique comme approche. En un clin d'œil la définition peut être intégrée à un bulletin d'information, à un papier de vulgarisation scientifique, à un colloque ou encore à un programme éducatif. Cette grande simplicité explique, du moins en partie, le succès rapide du concept. Mais il ne s'agit certainement pas de la seule raison.

²⁹ Il importe toutefois de souligner que l'adhésion des chefs d'entreprises à la Charte pour le développement durable a été rendue possible parce que le concept d'environnement était encore limité à ses dimensions biophysiques.

- La voie du compromis

En fait, une formulation bien habillée ne suffirait pas à entraîner dans son sillage un important mouvement de mobilisation au sein des sphères politiques et économiques, si elle ne possédait pas d'autres atouts. Le concept de développement durable a donc réussi son opération charme en misant sur une approche conciliante, celle du compromis. Grâce à cette approche, le changement proposé pour tenir compte des enjeux environnementaux exprimés par les écologistes devient d'un seul coup beaucoup moins radical et s'inscrit désormais dans un processus d'amélioration continue. Celui-ci vise l'atteinte d'un équilibre dynamique entre l'impératif de croissance économique, le respect de l'environnement et la recherche de l'équité pour tous.

Il s'agit très nettement d'un compromis puisque cette démarche invite à la tenue de véritables négociations entre les différentes sphères d'activité qui contribuent au développement des collectivités à l'échelle mondiale. Comme le précisent Sylvain Auclair et Jean-Guy Vaillancourt, *« cherchant d'emblée à construire un pont entre l'économie et l'environnement, l'idée de développement durable peut être acceptée tant par le monde des affaires que par les milieux écologistes et leur fournir une base commune de discussion »* (AUCLAIR et VAILLANCOURT, 1992).

Ce faisant, le dialogue devient possible et le refus de participer à la réflexion, observé auparavant chez la plupart des acteurs économiques et politiques, s'estompe peu à peu. Selon Alejandro Rada, le concept de développement durable, tel que proposé dans le Rapport Brundtland, exprime *« précisément le résultat d'un consensus où les opinions des spécialistes d'origines diverses et de mentalités différentes n'étaient pas toujours les mêmes, les intérêts de pays riches et pauvres non plus »* (RADA-DONATH, 1994).

Or, la situation n'est pas aussi simple qu'elle n'y paraît. Si la nécessité de se préoccuper de l'environnement au plus vite est partagée par tous, l'approche suggérée par les tenants du développement durable ne fait pas l'unanimité. Certains écologistes « purs et durs » réclament un changement de paradigme plus radical et craignent que la solution mitoyenne proposée par le développement durable ne soit insuffisante.

Malgré tout, le concept semble plus fort que les craintes qu'il provoque parce qu'il réussit à contourner habilement la dynamique d'opposition qui prévalait jusque-là en proposant une discussion basée sur un constat partagée par tous. Il semble tirer sa force de l'expression d'une volonté commune, celle de « *se développer* » à laquelle il ajoute un questionnement fondamental : « *mais à quel prix ?* ». Comme l'exprime Jean-Guy Vaillancourt, « *c'est un peu comme si madame Brundtland et son équipe de commissaires avaient réussi à trouver une formule magique capable de réconcilier les militants de l'écologisme et les tiers-mondistes d'une part, avec les bureaucrates gouvernementaux et les entrepreneurs développementalistes de l'autre* » (VAILLANCOURT, 1991).

- Une marche à suivre plutôt vague

À cette habile stratégie et à une formulation attrayante, s'ajoute un troisième élément clé expliquant le succès obtenu par le concept de développement durable. En effet, ce dernier n'impose ni façon de faire, ni contrainte. Mise à part certaines indications sommaires présentes dans le Rapport Brundtland, très peu de précisions sont données sur la marche à suivre pour rendre le concept opérationnel³⁰. En fait, comme le disent Sylvain Auclair et Jean-Guy Vaillancourt, l'« *une des raisons du succès du concept de développement durable est sans contredit son*

³⁰ À cet égard, Jean-Guy Vaillancourt rapporte six objectifs proposés par le Rapport Brundtland, objectifs demeurant, somme toute, sommaires : « (1) *viser une croissance qualitative plutôt que quantitative*; (2) *répondre aux besoins humains essentiels au plan de l'emploi, de la nourriture, de l'énergie, de l'eau et de la santé*; (3) *assurer un niveau démographique soutenable*; (4) *conserver et développer l'infrastructure en ressources*; (5) *réorienter la technologie et gérer les risques*; (6) *et enfin, tenir compte des facteurs environnementaux et des facteurs économiques dans la prise de décision* ».

caractère flou » (AUCLAIR et VAILLANCOURT, 1992). Ceci ajoute à son attrait puisque les différents acteurs, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux, etc., ne se voient nullement emprisonnés dans un carcan législatif contraignant. Ne se sentant pas menacés, il leur est ainsi beaucoup plus facile d'adopter les grands principes du développement durable puisque, en bout de ligne, rien ne les oblige à les mettre en pratique !

Bien entendu, cet atout majeur en termes de popularité comporte sa contrepartie évidente, celle-ci se voulant beaucoup plus préoccupante. En effet, en l'absence d'une recette précise, les modalités de mise en application du développement durable varient considérablement au gré des interprétations qu'en font les différents acteurs qui se l'approprient selon leurs besoins spécifiques. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin dans ce chapitre.

- Un terreau favorable

Enfin, afin d'expliquer le succès retentissant du concept de développement durable, il serait difficile de passer sous silence le fait que ce dernier soit apparu dans un contexte bien spécifique, lui permettant de prendre racine dans un terreau propice à son implantation. Or, ce terreau, les premiers écologistes et les pacifistes de l'après-guerre l'ont préparé bien avant Rio. Omettre de le souligner serait une grave erreur car, à l'instar de bien des précurseurs qui ont défriché de nouveaux espaces, la plupart du temps dans l'anonymat le plus total, le rôle de ces écologistes et pacifistes de la première heure s'est avéré primordial afin d'éveiller les consciences et de les préparer à cette vaste mobilisation entourant le concept de développement durable. Cette popularité n'est donc pas le fruit d'un parfait hasard, mais peut être attribuée, en partie, à une conjoncture favorable au sein de l'opinion publique (on n'a qu'à penser à la question du nucléaire qui suscitait alors une grande crainte et soulevait les passions).

Nous avons survolé les grandes étapes de la genèse du concept de développement durable et rapporté quelques faits susceptibles d'en expliquer sa popularité. Jetons maintenant un coup d'œil aux principales caractéristiques procurant à ce concept son originalité.

2.3.2 Une approche qui modifie le regard porté sur le développement

Le concept de développement durable en visant l'équité intergénérationnelle, suppose de poser un regard renouvelé sur le développement, impliquant le long terme. Cette vision à long terme demande que soit analysé un projet ou une situation donnée dans toute sa complexité, sans la réduire au seul regard d'une vision sectorielle, comme c'est trop souvent le cas lorsque l'analyse est conduite à travers la lunette du modèle économique actuel. Les propos d'Alain Lavallée sont très éloquents à ce sujet dans un article paru en 1994 où il montre comment, du point de vue économique, l'environnement est vu comme un élément extérieur et secondaire alors que, du point de vue écologique, l'environnement est perçu comme un tout, englobant à la fois la nature, l'économie, la politique, les enjeux sociaux, culturels, etc. (LAVALLÉE, 1994).

C'est que, selon lui, le développement durable suppose une vision systémique et donc la gestion de la complexité. Il ajoute que la complexité, contrairement au compliqué, n'est pas réductible et qu'il est par conséquent primordial de comprendre comment les différents systèmes s'articulent entre eux, du local au régional, au global. Il précise toutefois que cette vision des choses a de nombreuses implications, car l'étude de la complexité écosystémique entraîne des conséquences épistémologiques importantes : on ne peut plus espérer la solution ou la cause explicative. Au mieux, on peut tenter de comprendre le système, de retracer son évolution globale et historique.

Cette opinion semble partagée par José A. Prades qui prétend que le développement durable est menacé par deux phénomènes : soit l'isolement de l'objet et l'isolement des chercheurs (PRADES, 1994). Il est d'avis qu'il faut absolument l'apport de l'interdisciplinarité et le point de vue de la population pour comprendre et agir sur les processus de développement. Il ajoute qu'il faut vaincre l'émiettement des connaissances et des actions qui émanent d'une culture institutionnelle empreinte d'une lourde tendance à la non-concertation. Au contraire, il est, selon lui, impératif de former et d'encourager de vastes équipes de recherche interdisciplinaires travaillant en étroite collaboration avec le milieu.

La mise en pratique d'une telle vision porte toutefois son lot de difficultés. Consciente du cloisonnement sectoriel affectant les approches traditionnelles du développement, Christiane Gagnon voit en l'évaluation des impacts socio-environnementaux (EIS), une approche complémentaire prometteuse : « *Selon nous, la réappropriation de l'évaluation des impacts à l'échelle de chaque collectivité territoriale est une condition essentielle en vue de l'opérationnalisation du développement local viable* » (GAGNON, 1995). Il s'agit en fait d'une approche qui englobe une vision holistique et systémique tout en favorisant une intervention singulière et qualitative cherchant à assurer le respect de la spécificité de chaque contexte. Du même souffle, l'auteur soutient par ailleurs que cette méthode d'évaluation doit non seulement être intégrée à la démarche de planification régionale menant au plan directeur, mais qu'elle doit aussi s'avérer suffisamment souple pour assurer sa capacité de réaction au changement. Selon elle, quatre défis attendent les communautés locales : se doter d'une vision leur permettant de se projeter dans le temps et l'espace, assurer la décentralisation et le partenariat, se doter de lieux d'échanges leur permettant de redéfinir leurs valeurs et leurs choix sociaux individuels et collectifs et, enfin, mettre en commun leurs compétences dans le partage d'une vision non dominatrice (GAGNON, 1995).

L'auteure estime finalement que la plus grande difficulté inhérente à une démarche de développement viable réside en la prise en charge des échelles multiples, temporelles et spatiales. C'est pourquoi, elle est d'avis que l'exploration de nouvelles méthodologies, telles que la recherche-action, de même que le recours à l'interdisciplinarité, sont essentiels. Elle ajoute cependant que cette démarche comporte des dangers, tels que celui de voir se technocratiser la prise de décision par l'utilisation abusive de systèmes-experts.

2.3.3 Un choix éthique

Cette crainte de voir la science et la technocratie prendre la gouverne du développement à travers le concept de développement durable semble partagée par certains auteurs. Selon Alejandro Rada-Donath, il y a aujourd'hui trop de science et trop peu de conscience. Selon lui, l'échec du développement local, régional et international serait imputable, en partie du moins, aux chercheurs qui se laissent entraîner dans une démarche désincarnée où l'éthique se retrouve en marge de la méthodologie au profit d'une pseudo-objectivité (RADA-DONATH, 1995).

Selon ses dires, *« la question du sens des activités scientifiques a été écartée au nom de la raison scientifique »*. Il affirme même que *« la pratique de la science s'est effectuée dans le contexte d'une rationalité sans conscience, d'une morale sans sagesse »*. L'auteur croit que *« le passage d'une morale scientifique sans conscience à l'éthique d'une science avec conscience est à faire »*. Il prend soin d'ajouter qu'il ne s'agit pas de nier les apports de la science, mais *« l'autojustification de sa pratique qui exclut les externalités, entre autres la conscience humaine individuelle et collective comme partie prenante de la légitimité épistémologique des disciplines »*. Selon lui, le développement ne peut se faire sans éthique et l'éthique doit incorporer la société : pour, par et avec la société. Il prétend que *« si jadis les disciplines scientifiques pouvaient se justifier par elles-mêmes à l'intérieur de la tour d'ivoire de leurs cercles intellectuels sans*

conscience sociale et globale, aujourd'hui cela n'est désormais plus possible » (RADA-DONATH, 1995).

Pour sa part, Francine Fournier souligne qu'au nom du progrès, de plus en plus de gens ont été marginalisés par un développement technique insatiable au profit des mieux nantis (FOURNIER, 1995). Le bonheur aurait été assimilé au bien-être économique. Elle soutient que le développement durable se propose comme une avenue de solution globale, visant l'intégration et le long terme. Cependant, elle est d'avis que si la démocratie est essentielle, ce n'est pas sa forme institutionnelle qu'il faut faire valoir, mais bien les valeurs universelles qu'elle sous-tend, chaque pays et chaque société se devant de développer son propre modèle.

Par ailleurs, selon Michel Beaudin, la recrudescence du cautionnement éthique actuel laisse entrevoir les limites d'un capitalisme arrivé au bout de sa propre logique ayant tout englobé sur son passage, y compris l'essence même de son existence : le social, le culturel, l'éthique et l'économique (BEAUDIN, 1995). Selon lui, le capitalisme enferme les hommes depuis deux siècles au nom de la liberté. Le projet néolibéral serait celui de la compétitivité comme seule voie de salut. Il est d'avis que même la solidarité et la coopération sont mises au service de la concurrence. Or, l'inévitable sacrifice des plus pauvres, des « *devenus inutiles* », serait rendu possible par le fait que les entreprises dépendent de moins en moins de leur marché local et ce faisant de leur main d'œuvre et de son pouvoir d'achat. La compétition se ferait donc principalement autour d'un marché extérieur, rendant désuet tout le système fordiste. Il est désormais possible de mettre des travailleurs à pied sans craindre de voir son marché local s'écrouler puisque l'entreprise dépend bien davantage du marché extérieur. L'auteur estime par conséquent qu'un choix social et collectif est nécessaire pour remettre la solidarité aux commandes de l'État et du marché et assurer la mobilisation autour de questions fondamentales comme le développement humain et la protection de l'environnement.

C'est à cette même conclusion qu'en arrive Clyde Mitchell-Weaver en se questionnant sur l'impact de l'accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Selon lui, « *un développement fructueux à l'intérieur des blocs commerciaux régionaux à l'échelle globale doit commencer par une compréhension appropriée de la dignité de la personne humaine* » (MITCHELL-WEAVER, 1995). Il ajoute que la formation d'un bloc continental aura des effets encore incertains et que le meilleur comme le pire peuvent être envisagés. C'est pourquoi, selon lui, l'éthique devrait être au cœur de ce processus : « *Éviter les choix moraux dans la pratique du développement est la mesure la plus sombre qui plane à l'horizon du 21^e siècle, [...] le développement des uns nécessite le développement pour tous* ». À cela, Denis Goulet ajoute que l'éthique du développement a comme mission de donner espoir en de nouvelles possibilités, malgré les tendances négatives, pour tirer le meilleur des hommes et maintenir le « possible » (GOULET, 1995).

De son côté, Solange Vincent met en lumière le fait que l'organisation du monde par le Nord, au cours des années '60-'70, s'est soldée par le financement d'un système de développement orienté pour et par les riches des pays développés et sous développés (VINCENT, 1995). Selon l'auteure, il est clair qu'il ne s'agit pas d'un développement durable et équitable. Endettement, échange inégal et militarisation seraient les mots-clés de ce processus d'exploitation. Elle ajoute même qu'à Rio, les dirigeants seraient passés à côté des vraies causes des maux qui assaillent l'humanité car personne n'aurait voulu prendre le blâme du mal-développement mondial. Jean-Guy Vaillancourt abonde en ce sens en précisant que le Sommet de Rio ne constitue pas un seul, mais bien deux événements : d'une part, un sommet officiel tenu par la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) et, d'autre part, un sommet parallèle, ou Forum Global 92, occupé par des milliers de militants et experts (VAILLANCOURT, 1995).

Selon lui, la question de la surpopulation n'a pas été abordée avec suffisamment de sérieux alors que le sujet tabou, soit la militarisation, a été totalement ignoré : trop d'intérêts au Nord comme au Sud pour en parler. Il estime que l'Agenda 21, tout comme le CNUED, ont ménagé la question des relations Nord - Sud et ont passé sous silence l'échange inégal. Il rappelle que pour arriver à appliquer l'Agenda 21, il faudrait au moins 125 milliards de dollars US par an. Or, seuls 55 milliards ont été déposés à la CNUED. Certains avancent d'ailleurs qu'il faudrait se servir des dépenses militaires de plus de 1 000 milliards de dollars US par an pour financer le développement durable, car la véritable sécurité est de plus en plus économique, environnementale et socio-politique. Toujours selon Jean-Guy Vaillancourt, il faudrait aussi que les fonds alloués aux pays du Sud soient plus autonomes du FMI et de la Banque Mondiale, qu'ils augmentent l'action du PNUE et du PNUD et qu'ils supportent les ONG locales.

Le développement durable est « *incontestablement une question morale et humanitaire* ». Voilà les mots utilisés par Colin Powell, Secrétaire d'État américain, dans une entrevue donnée à une édition spéciale de la revue interne de l'Agence des Nations Unies pour l'environnement (UNEP), *Notre Planète*, publiée quelques semaines avant le Sommet de la terre de Johannesburg³¹. Si on se fie à ses propos et à ceux de nombreux auteurs, il semble qu'il faille désormais s'en remettre à l'éthique pour élaborer de nouveaux modèles de développement dits « durables » ou « viables » susceptibles de mobiliser les citoyens. Selon eux, sans l'expression d'une réelle volonté d'instaurer le changement sur une base humanitaire et collective, le développement durable n'aura que peu de chances de se concrétiser. Cette vision nous renvoie ainsi à des notions fondamentales comme celles de « responsabilité » et de « valeurs collectives ». Ainsi, pour Gregory Baum, il est essentiel qu'il y ait deux engagements éthiques pour le

³¹ Extrait d'un article paru mardi, le 6 août 2002, dans le journal *Le Devoir* et intitulé « Vers le Sommet de la terre de Johannesburg - Le développement durable est nécessaire... pour des raisons de sécurité ».

développement durable : soit la solidarité sociale universelle (pour les générations futures) et le respect de la nature (BAUM, 1994).

Or, si l'éthique se veut au cœur du changement devant être insufflée au modèle de développement actuel, il faut toutefois se méfier, selon Danielle Lafontaine, de la recherche d'une morale suprême universelle (LAFONTAINE, 1995). À l'heure du pluralisme, si l'éthique peut servir le développement humain, son intégration ne devrait pas se faire globalement mais plutôt par des traitements unitaires adaptés à chaque territoire et à chaque collectivité.

2.3.4 Le défi de l'opérationnalisation

Comment instaurer un véritable changement dans nos pratiques de développement en s'inspirant des principes globaux proposés par le concept de développement durable ? Voilà le défi auquel nous sommes aujourd'hui conviés. À la lumière des différents points de vue que nous venons de survoler, il nous semble possible de distinguer deux approches présentant des variantes en matière d'opérationnalisation du développement durable : 1) miser sur l'éthique pour provoquer un changement de mentalité, 2) miser sur la démonstration pour susciter l'intérêt. La première approche, même si elle peut, en quelques occasions, entraîner des prises de conscience spontanées et des revirements de situation soudains, comme ce fut le cas à Rio³², adopte plutôt la voie du long terme en préparant une relève plus apte à accepter et surtout à induire des changements majeurs dans notre façon de percevoir et d'opérationnaliser le développement. La seconde approche, quant à elle, tente d'induire un changement à court ou moyen terme, souvent d'une ampleur plus restreinte ou localisée, mais susceptible, de par les qualités démonstratives de ses résultats, d'engendrer un effet domino de plus grande envergure (c'est le pari de la

³² C'est le cas notamment lors de certaines manifestations marquantes tenues dans le cadre d'événements particuliers où la couverture médiatique est massive, comme par exemple lors du Sommet des Amériques en avril 2001.

« contamination positive » si l'on veut), Cette seconde approche n'implique souvent que des modifications mineures dans les pratiques et les mécanismes mais requiert une grande ouverture d'esprit de la part des acteurs concernés³³.

Loin de s'opposer, ces deux approches de mise en œuvre du développement durable nous apparaissent tout à fait complémentaires. En fait, nous croyons que l'une ne va pas sans l'autre et que la progression des deux, simultanément, est nécessaire pour permettre au développement durable de véritablement prendre son envol au cours de la prochaine décennie.

2.3.4.1 Première approche : éducation et conscientisation

La première approche rejoint les propos de plusieurs auteurs cités précédemment, associant éthique et développement et impliquant une profonde réflexion devant mener à un nécessaire changement de mentalité. Cette approche mise davantage sur une prise de conscience de la population et de tous les acteurs de la société pour que s'exerce un changement de mentalité vers un mode de développement plus durable. Pour se matérialiser, les implications d'un développement non équitable et peu soucieux de l'environnement doivent être communiquées au public. Selon Marc Saint-Laurent, cette approche est la clé du changement. Il est d'avis que pour que des valeurs plus écologiques et humanistes soient présentes dans la prise de décision menant au développement, il est nécessaire de passer par l'éducation et la conscientisation (SAINT-LAURENT, 1994).

Il existe de nombreuses voies pour provoquer ce réveil. Bien sûr, le système scolaire peut jouer un rôle important (notamment par le biais des écoles Brundtland). Mais les nombreux

³³ Les modifications ne sont pas toujours simples, mais dans certains cas, en ce qui a trait aux démarches d'écocoefficacité par exemple, les changements exigés sont mineurs en comparaison des résultats obtenus. Voir à ce chapitre les résultats du programme EnviroClub mené par le Centre québécois de développement durable, en collaboration avec Développement économique Canada : www.cqdd.qc.ca

organismes se consacrant à l'éducation relative à l'environnement (ERE)³⁴ sont aussi des acteurs majeurs. Selon Robert Tessier, même les médias ont une tâche à accomplir en faisant « *entrer une problématique dans la culture de masse* » (TESSIER, 1994). Certes, la mise en œuvre d'une telle approche, basée sur la conscientisation à grande échelle, requiert une vaste mobilisation de la part de multiples acteurs et cela, à différentes échelles. Cependant, il semble impensable d'en faire l'économie, ne serait-ce que pour permettre de passer à la seconde approche.

2.3.4.2 Seconde approche : expérimentation et démonstration

La seconde approche rejoint, quant à elle, les propos des divers auteurs que nous avons mentionnés précédemment et qui réitèrent l'urgence d'un passage à l'action, sur le terrain. Cette approche quitte donc le domaine des idées théoriques pour épouser celui de l'opérationnalisation par la démonstration. Ce faisant, elle passe par la résolution de problèmes liés à l'élaboration de stratégies réellement applicables sur le terrain. L'idée maîtresse au cœur de cette approche est que le changement vers le développement durable s'opérera à partir d'exemples concrets présentant des résultats palpables et reproductibles.

C'est le modèle préconisé notamment par les spécialistes du Centre québécois de développement durable. C'est aussi le modèle mis de l'avant dans des centaines de municipalités européennes s'étant engagées dans une démarche d'Agenda 21 local³⁵. Les questions soulevées par cette approche opérationnelle interpellent directement les acteurs du développement oeuvrant au sein des collectivités locales et à l'échelle régionale. Comment opérationnaliser le développement durable à partir des rouages actuels du système ? Quels sont les obstacles rencontrés ? De nouvelles façons de faire doivent-elle être implantées ? De nouveaux mécanismes

³⁴ Voir le site de Planet'ère pour en savoir plus long sur l'éducation relative à l'environnement (ERE) à l'échelle mondiale : www.planetere.org

doivent-il être créés ? Comment la population peut-elle prendre part au changement ? Qui doit en assurer le leadership ? Est-ce réaliste ? Est-ce applicable ?

Nul ne saurait nier la pertinence de chacune des deux approches présentées ici³⁵. En fait, nous sommes d'avis qu'une offensive menée sur les deux fronts à la fois semble le meilleur gage de succès. D'une part, on cherche à produire un éveil au sein de la population, notamment chez la jeune génération et, d'autre part, on tente de provoquer le changement par la démonstration à partir d'expériences pilotes et d'exemples concrets porteurs de résultats reproductibles.

Cela dit, dans le cadre de cette démarche de recherche, comme l'indique le choix de notre problème de recherche présenté au chapitre précédent, nous avons choisi de concentrer nos travaux autour des enjeux liés à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Nous sommes donc bel et bien plongés dans la seconde approche, soit celle de l'expérimentation et de la démonstration.

Il s'agit d'un choix dicté d'abord et avant tout par nos intérêts de recherche personnels. Mais ce n'est pas la seule raison. Nous avons choisi de concentrer notre démarche de recherche à ce niveau car nous croyons aussi que l'un des facteurs d'éveil au changement le plus puissant, demeure la *démonstration de résultats concrets liés à ce même changement*. Or, nous estimons que le développement durable, en plus des campagnes de conscientisation et d'éducation populaire, n'a plus d'autre choix aujourd'hui que de démontrer, une fois pour toute, son applicabilité par des gestes concrets posés à titre expérimental au sein des collectivités les plus ouvertes. Nous estimons que des percées en ce sens sont nécessaires pour amener de l'eau au moulin de ceux

³⁵ Pour plus de détails sur la démarche d'Agenda 21 local, voir le site d'Agora 21 : www.agora21.org/territoire.html

³⁶ Nous sommes par ailleurs bien conscients qu'il existe d'autres approches pouvant mener à l'opérationnalisation du concept de développement durable comme l'approche coercitive notamment (s'appuyant sur la législation).

qui se consacrent au nécessaire exercice de conscientisation. Enfin, nous sommes convaincus que le concept de développement durable, pour qu'il puisse enfin prendre son envol et vaincre le scepticisme qui perdure, nécessite l'apport de recherches susceptibles de mener à sa mise en œuvre dans un contexte opérationnel réel, à l'échelle locale et régionale. C'est du moins ce qui alimente nos hypothèses de recherche qui seront présentées au prochain chapitre.

2.3.4.3 Les acteurs du développement en phase d'appropriation du concept

Mais où en sommes-nous dans l'opérationnalisation du concept, ici au Québec et plus précisément au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Nous avons apporté quelques éléments de réponse à cette question au chapitre précédent. Toutefois, lors de la tenue du Forum national sur le développement durable du Québec, qui s'est déroulé en juin 2002, un éclairage plus précis nous a été fourni³⁷. Étant présents à l'événement, nous avons pu constater l'ampleur de la tâche à accomplir afin de trouver des moyens innovateurs pour concrétiser le développement durable. En fait, malgré la bonne volonté affichée, bien peu de participants aux débats ont été en mesure de présenter des outils d'opérationnalisation efficaces, la plupart avouant n'être encore qu'à l'étape de l'appropriation du concept³⁸.

La situation nous est apparue plutôt alarmante, compte tenu que le temps presse et que plus de dix années déjà ont passé depuis l'appel lancé à Rio. Il est par ailleurs troublant de relire ces

³⁷ Ce forum eut lieu à Québec, le 14 juin 2002, dans le cadre du *Printemps québécois de l'environnement*, sous la présidence du ministre délégué à l'Environnement et à l'Eau, M. Jean-François Simard. L'événement, qui a regroupé plus de 150 participants (intervenants environnementaux et socio-économiques), avait pour but de fournir un avis au gouvernement afin de l'aider à préparer sa participation au Sommet mondial sur le développement durable de Johannesburg.

³⁸ Il est intéressant de noter qu'à ce chapitre, la région Saguenay – Lac-Saint-Jean se démarque grâce à l'expertise développée depuis 1991 à la Région laboratoire de développement durable (RLDD), organisme maintenant connu sous le nom de Centre québécois de développement durable (CQDD). L'expertise régionale devrait continuer de se développer grâce au récent lancement d'une chaire en Éco-conseil rattachée à l'Université du Québec à Chicoutimi.

quelques phrases, écrites par Sylvain Auclair et Jean-Guy Vaillancourt, dès 1992, et invitant au dépassement de la définition théorique (AUCLAIR et VAILLANCOURT, 1992) :

Beaucoup de personnes parlent du développement durable, mais l'important, en définitive, c'est le passage à l'action, sur la base d'une compréhension du concept qui n'en dénature pas le sens. En fait, ce qu'il faut faire, c'est opérationnaliser ce concept, l'appliquer de façon concrète dans divers secteurs d'activité et mesurer le succès de cette opérationnalisation à l'aide de divers indicateurs.

Il est difficile de croire que plus d'une décennie se soit écoulée depuis l'écriture de ces lignes. La sensation d'immobilisme est inévitable. Malheureusement, sur ce point, le Québec ne semble pas faire exception à la règle. En effet, plusieurs pays viennent tout juste d'entamer une première tentative de mise en application des principes du développement durable sur leur territoire. Toutefois, force est d'admettre, à la lumière des échecs répétés des tentatives de mise en œuvre du Protocole de Kyoto sur les changements climatiques, que ce processus s'avère extrêmement ardu. Les progrès enregistrés sont plutôt minimes et les nations hésitent à prendre des engagements fermes³⁹. Par conséquent, le scepticisme perdure. Le développement durable ne serait-il finalement qu'une douce utopie ? Existe-t-il un réel espoir de le voir un jour intégrer les politiques de développement des nations du monde ? La définition plutôt vague du développement durable qui a assuré sa renommée serait-elle en train de jouer en sa défaveur à l'heure de l'opérationnalisation du concept ?

Le défi de la mise en œuvre du développement durable nous apparaît aujourd'hui un enjeu central. Or, malgré les difficultés apparentes qui se dressent sur le chemin de l'opérationnalisation du concept de développement durable, nous restons convaincus, tout comme l'a exprimé Jean-Guy

³⁹ Il faut souligner qu'en matière de mise en œuvre du développement durable, plusieurs pays européens, notamment les pays scandinaves, ont entamé ce que l'on pourrait appeler des démarches sérieuses visant une réelle opérationnalisation du concept de développement durable, notamment par le biais des Agendas 21 locaux. Toutefois, le processus d'élaboration d'outils efficaces et applicables sur le terrain demeure en phase de démarrage. Voir une fois de plus le site d'Agora 21 : www.agora21.org

Vaillancourt, il y a déjà plusieurs années, que c'est à ce niveau que le véritable changement prend vie (VAILLANCOURT, 1995). C'est pourquoi nous croyons qu'il est impératif de mieux comprendre les obstacles qui retardent, voire empêchent l'opérationnalisation du développement durable, et ce, particulièrement aux échelles locale et régionale. Notre démarche de recherche s'inscrit dans cette voie.

2.3.4.4 Un concept requérant une opérationnalisation sur mesure

Nous avons déjà mentionné que l'une des particularités du concept de développement durable réside dans sa définition équivoque. Or, nous sommes convaincus que pour arriver à relever le défi de la mise en œuvre du concept de développement durable, il faut mieux saisir les principes qui le sous-tendent pour ensuite proposer aux acteurs locaux et régionaux une définition opératoire facilement applicable. La formulation qui a le plus fortement marqué la littérature et qui fut popularisée par le Rapport Brundtland s'avère nettement insuffisante pour jouer ce rôle efficacement. Rappelons que selon celle-ci, « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, 1988).

Cette définition, toute simple et fort agréable s'est avérée fort utile, il faut bien l'admettre. Comme nous l'avons mentionné, elle a grandement facilité sa transmission et est en partie responsable de l'extraordinaire popularité du concept. Mais elle a aussi des désavantages qui ne peuvent être ignorés. Elle a, entre autres choses, le défaut d'être beaucoup trop superficielle en comparaison avec la complexité et la multiplicité de ses implications lorsque vient le temps de la rendre opérationnelle sur le terrain. Néanmoins, si on se fie aux propos de Alejandro Rada-Donath, c'est peut-être au sein de cette difficile reproductibilité que le concept de développement durable tire sa plus grande force. L'auteur rappelle en effet qu'il faut garder à l'esprit que même si le

concept possède une portée globale, il importe que sa prise en charge se fasse localement ou régionalement pour que le modèle proposé demeure pertinent. Le développement durable ne peut se matérialiser qu'à travers ceux qui sont directement concernés, soit au local, soit au régional. Les formes qu'il épouse doivent être celles que la collectivité hôte désire lui donner. Il s'agit, selon lui, d'une question d'éthique de société (RADA-DONATH, 1994). Il est intéressant de constater que, vu sous cet angle, le développement durable s'inscrit parfaitement dans le paradigme en émergence porté par le prisme humaniste dont nous avons parlé précédemment, prônant un développement endogène, produit d'un construit social requérant l'institution d'une véritable gouvernance locale sur mesure.

Suivant cette logique on en conclut qu'il est nécessaire d'adapter les modèles opérationnels pour en arriver à élaborer des outils efficaces pour un territoire donné. Par conséquent, même si certains modèles intéressants ont été élaborés en Europe⁴⁰, l'application efficace de ces derniers en territoire québécois et au Saguenay – Lac-Saint-Jean, en l'occurrence, requiert une adaptation relativement importante, ne serait-ce que pour donner sens au vocabulaire utilisé (plusieurs termes sont souvent équivoques et ne sont pas perçus de la même façon dans le contexte québécois).

2.3.4.5 Un chemin en construction

Fort heureusement, le chemin de la mise en œuvre du développement durable a déjà été emprunté par certains chercheurs et organismes, au Québec et ailleurs dans le monde. À ce chapitre, au Saguenay – Lac-Saint-Jean, la *Région laboratoire du développement durable*

⁴⁰ Certaines régions de France ont élaboré des modèles et outils sur mesure visant l'opérationnalisation du développement durable. Ces initiatives ne sont pas toutes au même stade d'avancement, plusieurs n'étant encore qu'en phase d'élaboration, mais certaines sont dignes de mention. Voir entre autres les initiatives proposées dans la région Nord Pas-de-Calais sur le site du *Centre ressource du développement durable* (www.cerdd.org) et les travaux du *Territoire entre Saône et Rhin* (www.respect.asso.fr)

(RLDD)⁴¹, aujourd'hui devenue le Centre québécois de développement durable (CQDD), propose, depuis plusieurs années déjà, une approche basée sur le développement d'outils de mise en œuvre et le passage à l'action par la démonstration de l'applicabilité du concept de développement durable sur le terrain.

S'appuyant sur les travaux effectués jusqu'ici au CQDD et ceux amorcés en Europe et aux États-Unis, nous avons tenté d'articuler les divers outils d'opérationnalisation du développement durable existants autour de cinq besoins fondamentaux s'exprimant à l'échelle d'une région (voir Tableau 1). Chaque besoin commande l'élaboration d'un ou de plusieurs outils permettant le passage à l'opérationnalisation des principes du développement durable. Bien entendu, il s'agit d'un modèle arbitraire qui ne saurait être exhaustif. Toutefois, nous avons cru utile de tenter l'exercice afin de bien situer notre démarche de recherche par rapport aux différents outils d'opérationnalisation du développement durable rencontrés dans la littérature.

Selon le modèle que nous proposons, il est tout d'abord nécessaire que la région se dote d'un *cadre de référence* (1) lui permettant d'identifier clairement une vision de développement durable partagée par les divers acteurs du développement, dont les citoyens⁴². C'est en quelque sorte le niveau des valeurs, là où se situe le projet de société régional. Ce cadre de référence, comme son nom l'indique, agit comme matière première pour la confection des autres outils d'opérationnalisation du développement durable. À partir de ce dernier, la région peut obtenir un portrait de l'état de son développement en élaborant un *tableau d'indicateurs de développement durable régional* (2) en lien avec les objectifs retenus⁴³. Munie d'un cadre de référence et d'un

⁴¹ Lire cet article pour en savoir plus long : VILLENEUVE, Claude (1995) « Le Saguenay – Lac-Saint-Jean; une région laboratoire pour le développement durable ». dans *Écodécision*, Hiver, pp.87-90

⁴² Le CQDD, a récemment développé un tel cadre de référence qui lui sert de point d'ancrage pour le développement d'outils auxiliaires.

⁴³ Dans le cadre d'une entente spécifique, le CQDD a élaboré un Tableau de bord sur l'état de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean, soit le premier tableau d'indicateurs de développement durable couvrant un territoire régional au Québec (www.tableaubord.org). Il est à noter qu'un tableau de ce genre, couvrant

tableau faisant état de son développement, la région a désormais besoin d'un *planification stratégique régionale placée sous le signe du développement durable* (une PSRDD en quelque sorte)⁴⁴ (3) qui guidera les acteurs du développement dans l'élaboration de politiques et d'objectifs spécifiques.

Une fois dotée d'un cadre de référence, d'un tableau de bord d'indicateurs et d'une planification stratégique régionale intégrant les principes du développement durable, la région doit alors se doter d'outils efficaces pour intervenir (4) sur le terrain. L'intervention peut prendre de multiples formes. Nous avons identifié cinq champs d'action principaux (il pourrait y en avoir d'autres, ce classement étant lui aussi arbitraire). Le premier champ d'action consiste en la conscientisation et la mobilisation des acteurs (4.1). Il apparaît évident que pour réussir la mise en application du concept de développement durable, les acteurs doivent d'abord l'approprier. Pour créer un effet d'entraînement et un impact perceptible, il faut procéder, en se servant des indicateurs du tableau de bord régional comme point d'ancrage, à la structuration des diverses activités de conscientisation et de mobilisation menées par de multiples organismes oeuvrant déjà en région (éducation relative à l'environnement – ERE, Écoles Brundtland, organismes jeunesse, organismes de développement social, etc.). En plus de la conscientisation et de la mobilisation, il faut intervenir en assurant la formation des divers acteurs (4.2). Cette formation peut se concrétiser, chez la population en général, par l'ajout de cours portant sur le développement durable dans les programmes offerts au secondaire, au collégial et à l'université. Elle peut aussi, chez les décideurs, les promoteurs et les praticiens, s'incarner dans des conférences, des ateliers et des programmes de formation continue. Outre la formation générale des divers acteurs, l'intervention doit aussi

toutefois un territoire municipal, a été développé, dès 1991, dans la région de Seattle (<http://www.sustainableseattle.org/>). D'autres tableaux sont en construction ailleurs dans le monde mais ils sont peu nombreux à s'étendre à l'échelle d'une région.

⁴⁴ En plus des travaux menés par le CQDD et la Chaire en Éco-conseil de l'UQAC, des outils intéressants ont été développés par Extra-Muros pour le compte de la communauté urbaine de Dunkerque Grand littoral (www.dunkerquegrandlittoral.org) et par l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne pour le Territoire entre Saône et Rhin (www.agora21.org).

donner lieu à la formation de spécialistes de la mise en application des principes du développement durable (4.3). Cet objectif peut être atteint par des programmes de formation collégiaux ou universitaires spécialisés (comme le DESS en Éco-conseil) et des stages de formation sur le terrain (Ex. : CQDD).

Par ailleurs, en plus de rejoindre les divers acteurs régionaux par la conscientisation, la mobilisation, la formation générale et la formation spécialisée, il est impératif que l'intervention sur le terrain encourage les entreprises, institutions et nouveaux projets de développement, à s'inscrire dans la mouvance des objectifs établis à l'aide du cadre de référence et du plan stratégique régional (4.4). Pour mener à bien cette tâche, une grille d'analyse de développement durable est nécessaire de même que de multiples outils d'intervention plus pointus, tels que le diagnostic d'éco-efficacité, le programme de synergie des sous-produits, le plan de gestion des matières résiduelles, l'analyse de cycle de vie, etc.⁴⁵. Enfin, l'intervention devra assurer l'acceptabilité sociale des projets de développement controversés par l'élaboration d'un mécanisme régional d'analyse, mettant à collaboration l'ensemble des acteurs régionaux. Cet outil s'appuie sur la grille d'analyse de développement durable, lui ajoutant une phase publique. Il vise à ce que les projets controversés soient soumis à un processus d'examen ouvert aux divers acteurs régionaux dans le but de les bonifier et d'en assurer la pleine acceptabilité sociale.

Cela dit, les résultats de toutes ces interventions doivent être examinés afin d'évaluer le progrès effectué et d'actualiser les outils (5). La mise à jour fréquente du tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional permet cette évaluation, alors qu'au niveau de

⁴⁵ De tels outils ont été développés par Extra-Muros pour le compte de la communauté urbaine de Dunkerque Grand littoral (www.dunkerquegrandlittoral.org), par l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne pour le Territoire entre Saône et Rhin (www.agora21.org) de même que par l'Agence régionale pour l'environnement (ARPE) pour la région Midi-Pyrénées (www.arpe-mip.com). Même chose pour la région Aquitaine (http://www.ademe.fr/aquitaine/htdocs/agir_gest01.htm) et l'ARE-Suisse (<http://www.are.admin.ch/are/fr/nachhaltig/beurteilen/index.html>). Des travaux sont aussi en cours au CQDD et à la Chaire en Éco-conseil de l'UQAC ainsi qu'à Villes et villages en santé (<http://www.rqvvs.qc.ca/pub/index.htm>).

chaque projet ou politique spécifiques, des tableaux d'indicateurs de performance doivent être élaborés. Se basant sur les évaluations obtenues, un mécanisme doit être prévu pour permettre l'actualisation des objectifs et des outils. À ce chapitre, la région devrait pouvoir compter sur un programme de recherche et développement (R & D) bien structuré. Il est important de souligner que tous ces outils peuvent s'appliquer aussi efficacement à l'échelle locale. Ils s'intègrent alors à la démarche d'Agenda 21 local dont nous avons parlé précédemment.

Tableau 1 - Principaux outils d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle régionale

	Besoins	Outils
1	Se doter d'une vision collective devant mener la région à un développement durable (<i>projet de société</i>)	▪ Cadre de référence de développement durable
2	Établir un portrait de l'état de la région (<i>dans tous les aspects du développement : social, environnemental et économique</i>).	▪ Tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional
3	Élaborer un plan d'action et des politiques et mesures pour le supporter	▪ Planification stratégique régionale de développement durable (PSRDD)
4	Intervenir	
	4.1 En conscientisant et en mobilisant pour un passage à l'action	▪ Structuration, autour des indicateurs du Tableau de bord, des diverses activités de conscientisation et de mobilisation menées par de multiples organismes de la région (éducation relative à l'environnement – ERE, Écoles Brundtland, organismes jeunesse, organismes de développement social, etc.).
	4.2 En formant les différents acteurs	▪ La population régionale : par l'ajout de cours portant sur le développement durable dans les programmes offerts au secondaire, au collégial et à l'université ; ▪ Les décideurs, les promoteurs et les praticiens : par des conférences, des ateliers et des programmes de formation continue.
	4.3 En formant des spécialistes de l'intervention	▪ Programmes collégiaux ou universitaires spécialisés (comme le DESS en Éco-conseil) ▪ Stages de formation sur le terrain (Ex. : CQDD)
	4.4 En assurant la conformité des entreprises, institutions ou projets de développement, aux objectifs du cadre de référence et du plan d'action	▪ Grille d'analyse de projets produisant un diagnostic, des pistes de bonification, un plan d'action priorisé et des indicateurs de performance pour en assurer le suivi. ▪ Divers outils d'intervention plus pointus : diagnostic et intervention en éco-efficacité, synergie des sous-produits, plan de gestion des matières résiduelles, analyse de cycle de vie, etc.
	4.5 En assurant l'acceptabilité sociale des projets majeurs ou controversés	▪ Mécanisme d'analyse publique des projets controversés.
5	Évaluer le progrès effectué et actualiser les outils	▪ Mise à jour du Tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional ; ▪ Création et mise à jour d'indicateurs de performance sectoriels (micro) ; ▪ Programme de R & D destiné à l'actualisation des outils.

Source : D. DORÉ, 2004

2.3.4.6 Le chaînon manquant du processus d'opérationnalisation

Même si ce bref inventaire nous permet de constater que différents outils ont été pensés (et dans certains cas développés) pour permettre l'opérationnalisation du développement durable, il

n'en demeure pas moins que leur présence et leur utilisation, sur le terrain par les acteurs du développement, semble se heurter à certains obstacles. C'est le cas au Saguenay – Lac-Saint-Jean où, malgré les efforts récemment déployés par le Centre québécois de développement durable pour élaborer un cadre de référence et un Tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional (le premier au Québec d'ailleurs), leur utilisation par les acteurs régionaux et la population demeure ponctuelle et incertaine. Même chose pour la grille d'analyse de projets qui, en dehors des murs de l'organisation et dans la forme qu'elle a revêtue jusqu'à présent, ne semble pas en mesure de s'implanter dans les pratiques des analystes. Ce constat a été réitéré récemment par Claude Villeneuve, dans le cadre du 15^e colloque du Réseau québécois de villes et villages en santé, tenu en septembre 2003. Dans l'édition *automne 2003* du bulletin de l'organisation, ce dernier avoue, en parlant de la grille d'analyse développée par la Chaire en Éco-conseil, que « *l'outil n'es pas mûr* »⁴⁶. Dans cette même édition du bulletin de l'organisation on constate, d'après les commentaires de certains participants, que bien que le test de la grille fonctionne, ces derniers demeurent perplexes : « *la démarche doit être plus facile pour qu'on puisse l'utiliser dans nos milieux. Lorsqu'on fait appel à des experts, ça doit rester accessible. C'est à la limite* ». [...] *La grille n'est pas opérationnelle. Pour l'instant, je ne suis pas capable de l'expliquer à mon conseil municipal.* » Il reste donc des pas à faire pour réussir l'opérationnalisation.

Or, force est de constater que même si les leaders du Saguenay – Lac-Saint-Jean ont fait du développement durable un enjeu central en le plaçant au cœur de leur stratégie de développement dès 1990⁴⁷, cela n'a pas empêché la région de se déchirer autour de projets de développement

⁴⁶ Le Bulletin du Réseau québécois de villes et villages en santé, Édition Automne 2003, volume 11, n°2

⁴⁷ Le projet de création de la Région laboratoire de développement durable a été présenté à la population en mars 1990 et adopté unanimement par l'ensemble des acteurs régionaux lors d'un colloque tenu en juin de la même année. La proposition visait à faire de la région un laboratoire permettant de démontrer que le développement durable est chose possible. En février 1991, le projet a reçu l'appui de l'UNESCO et la RLDD a été mise en place au cours de l'automne. Lors d'États généraux sur l'avenir de la région, tenus en septembre 1995, le développement durable a été inscrit comme principe organisateur du Plan stratégique régional (PSR 1996-2001) et réitéré dans la PSR suivante (2001-2006). La foi en cette vision, désormais portée par le Centre québécois de développement durable, a été renouvelée à l'automne 2003, lors du Rendez-vous des régions.

controversés comme Récupère-Sol de Saint-Ambroise, AES Larouche et la filière porcine de Nutrinor. Une région bien outillée pour mettre le cap sur le développement durable aurait su prévoir et gérer de tels projets pour en assurer un traitement et un déploiement en douceur, dans le respect des opinions de tous les acteurs impliqués, citoyens compris. Pour expliquer ces insuccès, on ne peut que suspecter l'absence d'un transfert des principes du développement durable dans la pratique. Comment se fait-il que le processus d'opérationnalisation des principes du développement durable soit si difficile à mettre en œuvre ? Les outils proposés sont-ils adéquats ? Les acteurs du développement sont-ils disposés à les adopter ?

Difficile de répondre à ces questions dans l'état des connaissances actuelles. C'est d'ailleurs pourquoi nous nous y sommes intéressés dans le cadre de cette recherche. Notre objectif étant de mieux comprendre les d'obstacles susceptibles d'expliquer la nature du *chaînon manquant* entre les tentatives de traduction pratique du concept de développement durable et les ratés caractérisant jusqu'à présent son opérationnalisation.

2.4 Synthèse des éléments constituant l'ancrage paradigmatique de notre recherche

Le tour d'horizon des divers courants paradigmatiques que nous venons de compléter nous a permis de situer le contexte théorique général au sein duquel s'insère notre problème de recherche. Nous avons tout d'abord exploré les enjeux actuels entourant notre champ d'études, à savoir le développement régional. Puis, nous sommes plongés en plein cœur d'un débat des plus animés s'articulant autour du concept de gouvernance. Notre survol nous a permis de constater la complexité du processus de renouvellement des rapports sociaux en cours entre les divers acteurs du développement à toutes les échelles d'intervention, dans un contexte d'échanges mondialisés. Enfin, nous nous sommes penchés sur le concept de développement durable, un concept gagnant constamment en popularité, dont les principes généraux se veulent universels mais dont

l'application sur le terrain tarde encore à se matérialiser. En ce qui concerne plus précisément la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous avons identifié une zone d'ombre, un chaînon manquant, entre la volonté exprimée par les leaders régionaux et l'absence de traduction du concept de développement durable dans la pratique, par des outils d'opérationnalisation efficaces. Les enjeux liés aux processus d'analyse de projets ayant cours sur le territoire régional, notamment ceux en vigueur dans le cadre de projets controversés, nous sont apparus un objet d'étude particulièrement intéressant.

Le Tableau 2 présente un résumé des principaux éléments survolés au cours des pages précédentes traitant de l'ancrage paradigmatique de notre recherche.

Tableau 2 - Résumé des éléments constituant l'ancrage paradigme de notre recherche

En ce qui concerne le concept de développement régional

En matière de développement régional, le problème de recherche qui nous interpelle s'inscrit dans un courant de pensée qualifié de « prisme humaniste » (LAFONTAINE, 1995). Ce prisme rassemble des théories présentant le développement comme un phénomène indissociable du milieu au sein duquel il s'inscrit et donc des dynamiques complexes qui l'animent. Ces théories font intervenir de nombreux concepts tels que le *développement endogène* (VACHON et LEMIEUX, 1998), *l'inscription sociale des marchés* (Kuzminski, 1998) (SWEDBERG, 1997), le *développement approprié* (JEAN, 1996), les *milieux innovateurs* (PROULX, 1996) et le *développement flexible* (KLEIN, 1995).

De ce point de vue, le développement régional est perçu comme une démarche collective incarnée à travers l'humain, acteur ou créateur de développement, et profondément ancrée sur le territoire où il prend vie. Les collectivités locales qui animent une région possèdent les moyens de générer et d'orienter leur propre développement. Par le fait même, elles sont responsables de leurs choix. Le développement s'apparente alors tout autant à une démarche éthique que scientifique ou technologique (RADA, 1995).

En ce qui concerne le concept de gouvernance

En matière de gouvernance, le problème de recherche au cœur de notre démarche s'insère directement au sein d'un vaste débat sur la responsabilité du développement et le renouvellement du rôle des acteurs impliqués à chaque échelle d'intervention. Comme l'affirment Pierre Calame et André Talmant, pour joindre

efficacité et intelligence, il faut repenser le mode d'articulation des diverses échelles, du local au global, selon un principe de subsidiarité active (CALAME et TALMANT, 1997). De même, il faut apprendre à gérer l'unicité et la diversité pour éviter les applications universelles souvent inadaptées (LAFONTAINE, 1995) et favoriser un développement approprié (JEAN, 1996), un bricolage sur mesure (HAMEL, 2000), soutenu par une gestion flexible (JEAN, 2000).

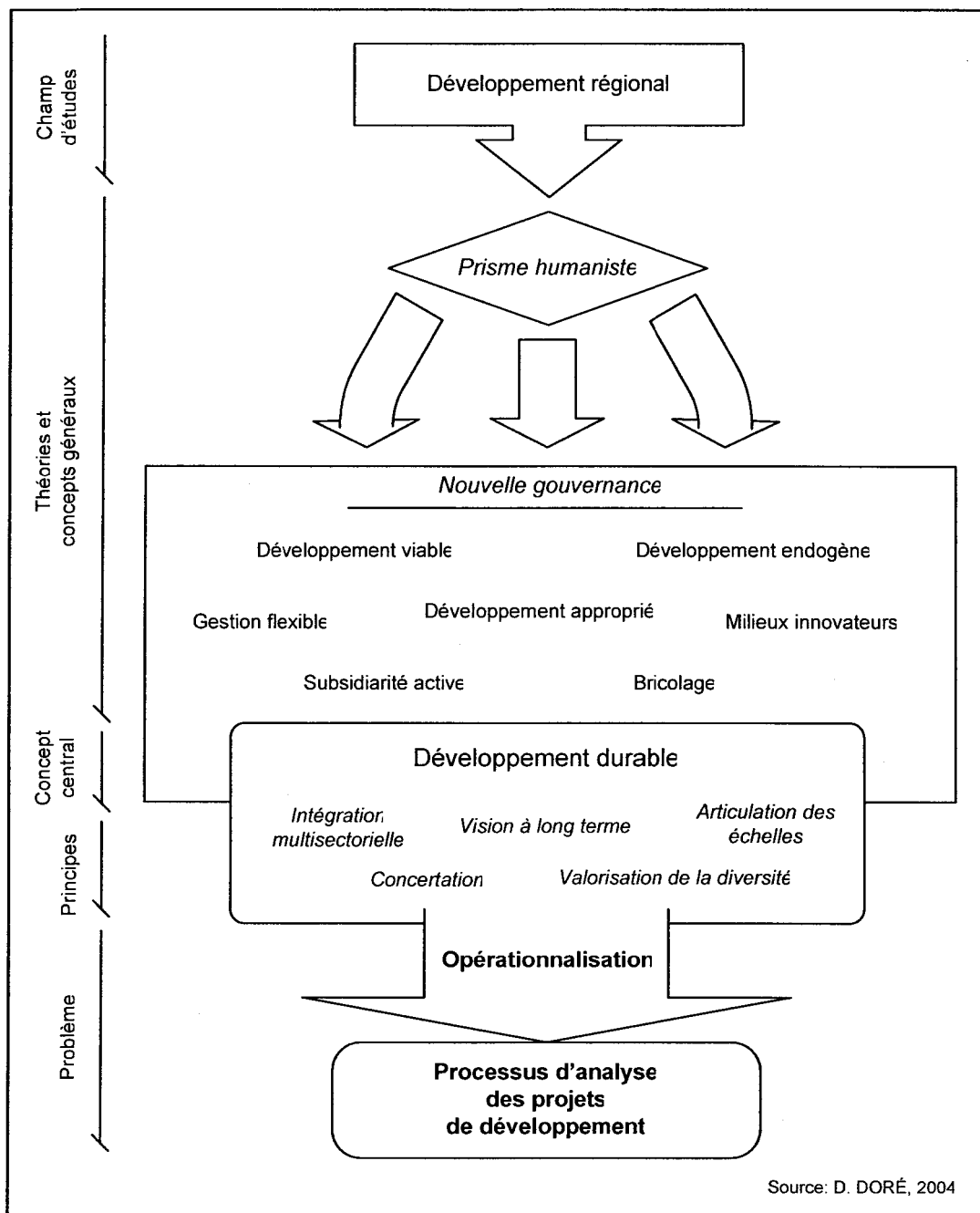
Dans le tourbillon de changements rapides marquant cette ère de mondialisation accélérée, la dynamique démocratique mettant en relation l'État, le privé, la société civile et les citoyens, se doit d'être repensée. Pour ce faire, des mécanismes innovateurs de concertation et de gestion collective du développement doivent être proposés. Les collectivités qui forment les régions du Québec, aussi petites soient-elles, aspirent à garder un certain contrôle sur l'orientation de leur développement. Le rôle des acteurs régionaux est discuté abondamment et l'implication de la société civile organisée, de même que celle du simple citoyen, est questionnée. C'est dans cette mouvance générale, animée d'intenses débats entourant le renouvellement de la gouvernance, que s'inscrit le problème de recherche qui fait l'objet de notre démarche.

En ce qui concerne le concept de développement durable

Enfin, en matière de développement durable, le problème de recherche qui nous préoccupe s'attaque directement au défi que constitue l'opérationnalisation, sur le terrain, des principes du développement durable demeurés jusqu'ici plutôt théoriques. Il est donc en phase avec les propos de Jean-Guy Vaillancourt (1995) et se veut une réponse directe aux nations du monde qui ont réitéré ce besoin urgent de mise en œuvre, lors du plus récent Sommet de la Terre à Johannesburg. Notre démarche se veut une poursuite des travaux déjà entamés sur la scène internationale, mais aussi et surtout au Québec et, tout particulièrement, au Saguenay – Lac-Saint-Jean, en vue de mieux comprendre les obstacles à l'opérationnalisation du développement durable sur le terrain pour en arriver à développer des outils capables de les contourner.

Vu sous cet angle, le développement durable se présente comme un cadre de référence fournissant aux collectivités une base de réflexion donnant sens à leur démarche de développement. Le défi majeur étant de transformer ce cadre en des outils et des pratiques réellement applicables sur le terrain et capables d'assurer aux acteurs du développement des résultats probants. Le cas de l'analyse des projets de développement apparaît particulièrement éloquent. Il semble en effet difficile pour les acteurs régionaux d'adopter des pratiques permettant d'analyser et de bonifier les projets de développement en fonction de critères sociaux, économiques et environnementaux, simultanément, selon une approche globale, du local au mondial, et cela dans une perspective à long terme. Il semble encore plus difficile de prévoir et analyser adéquatement, à l'aide d'une démarche publique, les projets potentiellement controversés. Le développement durable semble souffrir, encore aujourd'hui, d'un préjugé plutôt négatif alors que la rareté des résultats probants, sur le terrain, cultive le scepticisme à son égard. Tout ceci reste à vérifier et c'est ce que nous avons voulu faire dans le cadre de cette recherche.

Figure 1 - Cadre théorique de notre démarche de recherche



Tentons maintenant, par la présentation de notre cadre opératoire, de préciser nos questions et nos hypothèses de recherche de même que les différents concepts spécifiques auxquels nous faisons référence. Puis, examinons les différentes techniques de recherche choisies pour recueillir les données dont nous avons besoin pour mener à bien notre démarche.

III

3. CADRE OPÉRATOIRE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

La revue de la littérature effectuée lors du survol des théories et concepts généraux entourant le thème général de notre recherche nous a permis de relater plusieurs faits et surtout de soulever de nombreux questionnements. Cette étape s'est avérée essentielle pour nous amener progressivement à cerner certains aspects du contexte au sein duquel se développe le problème de recherche qui nous interpelle. Parmi les moyens d'opérationnalisation du développement durable énumérés, nous avons choisi de nous attarder tout particulièrement à *l'étude des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean*.

3.1 Questions de recherche et hypothèses

Nous avons déjà mentionné que le problème de recherche sur lequel nous nous sommes penchés comporte deux facettes. D'une part, il est question de la volonté maintes fois exprimée par les leaders régionaux de procéder à l'opérationnalisation des principes du développement durable sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. D'autre part, il est question des difficultés apparemment rencontrées dans le processus de traduction des principes théoriques du développement durable en des outils ou mécanismes applicables sur le terrain, permettant une analyse et une bonification efficaces des projets de développement présentés en région. Ces deux aspects du problème nous ont mené à formuler une première question de recherche ayant pour but de faire la lumière sur l'état de la situation actuelle.

Question de recherche #1 :

Les principes du développement durable sont-ils efficacement opérationnalisés au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

Cette question de recherche constitue en quelque sorte le point de départ de notre projet de recherche. Nous avons déjà formulé *informellement* l'hypothèse qui en découle au chapitre précédent, à partir de la littérature explorée et de certaines observations préliminaires effectuées sur le terrain.

Hypothèse #1 :

Les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

La première étape de notre démarche de recherche avait donc pour objectif de valider cette hypothèse faisant office de constat de départ. Le processus de confirmation de cette hypothèse (que nous détaillerons au chapitre 4) nous a rapidement conduit à la formulation de deux questions de recherche supplémentaires.

Question de recherche #2 :

Quels sont les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

En réponse à cette seconde question de recherche, nous avons construit une hypothèse présentant deux pistes (ou deux volets) à explorer.

Hypothèse #2 :

Les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, sont de deux ordres : ils sont imputables, d'une part, à une attitude peu propice au changement chez les acteurs régionaux et, d'autre part, à l'absence d'outils efficaces facilitant la transition vers un processus d'analyse placé sous le signe du développement durable.

Enfin, inévitablement, notre réflexion entourant les causes de la faible opérationnalisation du concept de développement durable nous a mené à formuler une troisième et dernière question de recherche.

Question de recherche #3 :

Existe-t-il un moyen de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation du concept de développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

Comme ce fut le cas pour les deux questions précédentes, nous avons émis une hypothèse en réponse à cette interrogation.

Hypothèse #3 :

Il est possible de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans la mesure où la région se dote d'outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs régionaux.

Pour arriver à valider ou invalider chacune de ces hypothèses, nous devons d'abord établir clairement un *cadre opératoire* sur mesure qui guiderait nos pas de la cueillette des données jusqu'à la formulation de nos conclusions. Dans les pages qui suivent, nous présenterons ce cadre opératoire en détails. Dans un premier temps, nous en exposerons les caractéristiques générales.

Dans un second temps, nous l'approfondirons en abordant chaque hypothèse, l'une après l'autre. Cet approfondissement, nous avons choisi de le faire en suivant trois étapes. La première étape visait à bien définir les concepts spécifiques auxquels l'hypothèse fait référence afin de s'assurer que le sens des termes utilisés soit bien compris et partagé. La seconde étape avait pour but d'identifier les éléments (ou indicateurs) utilisés pour mener à la confirmation (ou au rejet) de l'hypothèse en question. La troisième et dernière étape visait, pour sa part, à identifier la (les) technique(s) de recherche la (les) mieux adaptée(s) pour recueillir les données nécessaires au processus de confrontation des hypothèses. Jetons maintenant un coup d'œil aux caractéristiques générales de notre cadre opératoire et aux trois étapes marquant le processus de confirmation de chaque hypothèse, à savoir la définition des concepts spécifiques, l'identification des indicateurs et le choix des techniques de recherche.

3.2 Caractéristiques générales du cadre opératoire

Afin d'identifier avec précision notre démarche de recherche et de faire les choix méthodologiques les plus appropriés, nous nous sommes inspirés du modèle proposé par Maurice Angers (ANGERS, 1992). La Figure 2 présente les critères menant à l'identification des types et sous-types de recherche ayant cours en sciences humaines. Les termes en gras et italique sont ceux correspondant à notre démarche.

Figure 2 – Identification de notre démarche de recherche parmi les types de recherches existants

Critères	Types	Sous-types
1. Intention	Fondamentale <i>Appliquée</i>	<i>Recherche-action</i>
2. Prélèvement	<i>Quantitative</i> <i>Qualitative</i>	
3. Temps	<i>Synchronique</i> Diachronique	Longitudinale Par panel Transversale
4. Espace	Locale / <i>régionale</i> / nationale / internationale / mondiale Comparative	Transculturelle Ethnique, etc.
5. Site	<i>Sur le terrain</i> En laboratoire <i>En bibliothèque</i>	<i>En « médiathèque »</i>
6. Représentativité	Globale <i>Échantillonnée</i> <i>Monographique</i>	<i>Étude de cas</i>
7. Spécialité	Disciplinaire Pluridisciplinaire <i>Interdisciplinaire</i> Transdisciplinaire	
8. Visée	Descriptive Classificatrice <i>Explicative</i> <i>Compréhensive</i>	<i>Causale</i>

* Les termes en gras et italiques représentent les caractéristiques de notre démarche de recherche

Source : Adaptation de la Figure 3.1 tirée de ANGERS, 1992, p. 44

3.2.1 L'intention

En amorçant ce projet de recherche doctoral, notre intention était de deux ordres. Bien entendu, nous avions à cœur de faire progresser les connaissances scientifiques à l'intérieur de notre champ d'études, le développement régional. En ce sens, notre démarche aurait pu s'apparenter à une recherche dite fondamentale qui « *porte principalement sur les fondements du domaine à l'étude et prend ordinairement un caractère théorique* » (ANGERS, 1992). Cependant, il faut bien l'avouer, notre intention profonde et le cœur de notre motivation étaient ailleurs. En effet, au-delà d'une possible contribution en termes de nouvelles connaissances théoriques, nous étions davantage motivés par l'éventualité « *d'apporter des connaissances en vue de résoudre un*

problème pratique », à savoir celui de l'application des principes du développement durable dans l'analyse et la bonification des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean (ANGERS, 1992). La démarche de recherche que nous avons menée en est donc une que l'on pourrait qualifier principalement de *recherche appliquée* ayant pour objectif principal d'expliquer les causes de la faible opérationnalisation des principes du développement durable dans les processus d'analyse des projets de développement présentés sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans le but ultime d'arriver à les contourner.

En outre, puisqu'à certains moments nous nous sommes impliqués aux côtés des acteurs du développement eux-mêmes, notamment dans le cadre de notre collaboration avec le Centre québécois de développement durable, notre démarche a rapidement pris les allures d'une *recherche-action*. En effet, nous avons à cœur d'utiliser les nouvelles connaissances acquises pour élaborer un tout nouvel instrument d'analyse et de bonification de projets transformant les principes théoriques du développement durable en un outil efficace, réellement applicable dans les pratiques des acteurs du développement au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Ce second objectif incarne le volet « recherche-action » de notre démarche de recherche qui, à nos yeux, constitue un « bonus » conférant à notre recherche doctorale une véritable « valeur ajoutée », pour reprendre une expression bien en vogue en matière de développement régional.

Ceci étant dit, la ligne séparant les différentes approches demeure très mince. L'une et l'autre se nourrissant mutuellement, « *il n'y a donc pas lieu d'opposer systématiquement la recherche fondamentale à la recherche appliquée ; il faut y voir plutôt des accents mis dans un sens plutôt que dans un autre dans l'intention du chercheur* » (ANGERS, 1992).

3.2.2 Le prélèvement

Nous le verrons un peu plus loin, notre démarche fait appel à plusieurs techniques de recherches qui nous ont menés à recueillir des données de divers types. Par conséquent, les données sont tantôt d'ordre qualitatif, tantôt d'ordre quantitatif. Il est difficile de trancher et il faut plutôt parler d'une démarche de recherche *mixte*, alliant données *qualitatives* et *quantitatives*.

3.2.3 Le temps

Même si les techniques de cueillette de données que nous avons utilisées sont multiples, celles-ci s'affairent toutes à étudier un phénomène à un moment donné, bien arrêté dans le temps. Notre démarche de recherche est donc de type *synchronique*. Celle-ci s'est échelonnée de l'automne 1999 à l'été 2004.

3.2.4 L'espace

Le territoire couvert par notre recherche est une région administrative du Québec, en l'occurrence le Saguenay- Lac-Saint-Jean. Il s'agit donc d'une recherche s'appliquant à un espace régional. Cet espace forme une entité géographique et socio-économique relativement bien délimitée, se présentant tel un îlot au coeur du bouclier laurentien, quelque 200 kilomètres au nord de la ville de Québec. Cette situation quasi-insulaire fait du Saguenay – Lac-Saint-Jean un territoire d'étude privilégié. Autre particularité à souligner, les limites administratives de la région concordent presque entièrement avec celles du bassin hydrographique, ce qui facilite le traitement statistique de certaines données.

Parlant de statistiques, selon les chiffres avancés dans le Plan stratégique Saguenay – Lac-Saint-Jean 2001-2006 (PSR 2001-2006), la région est passée de 286 125 habitants en 1991, à 286

655 individus en 1996, soit une hausse de 530 habitants. Elle a ensuite diminué de plus de 10 000 personnes entre 1996-2001, selon les récentes données du recensement fédéral, ce qui constitue l'une des pires performances démographiques des régions du Québec. Bien qu'elle soit qualifiée de région rurale, il est à noter que près des trois-quarts (72%) de la population du Saguenay – Lac-Saint-Jean se concentre dans les cinq plus grandes villes de la région (Saguenay, Alma, Roberval, Saint-Félicien et Dolbeau-Mistassini). On constate aussi que plusieurs collectivités rurales (au Bas-Saguenay et dans la MRC Maria-Chapdelaine notamment) ont subi une baisse de population au profit des centres urbains. Par ailleurs, force est de constater que le poids relatif de la région a diminué, passant de 4,15% de la population québécoise en 1991, à 4% en 1996. Il importe enfin de souligner qu'une communauté autochtone innu comptant 4367 Innu réside à Mashteuiatsh, en bordure du Lac Saint-Jean.

En matière d'activité économique, les premières vagues de développement ont été portées par le secteur agricole et la grande industrie, cette dernière étant axée notamment sur la forêt, les pâtes et papiers et l'aluminium (misant sur un fort potentiel hydroélectrique). Or, la région traverse aujourd'hui une douloureuse période de transition. Le taux de chômage y est un des plus élevés au Canada et le vieillissement de la population s'y fait sentir avec davantage de force (le taux de natalité y étant très faible et l'exode des jeunes figurant parmi les plus intenses au Québec). Le secteur primaire ne fournissant désormais qu'une fraction des emplois dont il était le pourvoyeur dans la première moitié du siècle dernier, la région doit reconstruire son économie à partir de nouveaux piliers. Les PME sont fortement interpellées pour prendre le relais de la grande entreprise. Leurs activités sont principalement basées sur la seconde et la troisième transformation (bois, aluminium et agroalimentaire notamment), le tourisme, les mines et la nouvelle économie.

Toutefois, cette transition ne semble pas se faire pas sans heurts. Le passage d'une culture de la grande entreprise à une culture entrepreneuriale se présente comme un long et sinueux

processus de transformation. De plus, la problématique semble amplifiée par la rareté de la main d'œuvre qualifiée, résultat direct de l'exode massif de la relève régionale vers les grands centres. Par ailleurs, certaines occasions d'affaires, notamment celles issues des créneaux d'exportation rendus accessibles par la mondialisation, présentent des risques environnementaux et des impacts sociaux qui suscitent des débats houleux au sein de la population. Les cas de la filière porcine de Nutrinor, de Récupère-Sol et d'AES Larouche en sont des exemples éloquentes.

Enfin, la qualité et le maintien de certains services fondamentaux, notamment en santé et en éducation, demeurent un enjeu de premier plan. Certaines écoles primaires sont menacées de fermeture alors que les quatre cégeps et l'université régionale anticipent des diminutions de clientèle qui risquent de compromettre le bon fonctionnement (déjà fragile) de ces institutions. Quant aux services de santé, malgré les récentes mesures adoptées par le gouvernement, leur efficacité demeure menacée par la pénurie d'effectifs médicaux spécialisés.

Point à souligner, la région s'est donnée, lors du Sommet économique de 1991, le statut de *Région laboratoire de développement durable*. À l'occasion de la Planification stratégique régionale (PSR) 2001-2006, les décideurs régionaux ont réaffirmé qu'« *il faut considérer les problématiques de développement globalement et y appliquer des solutions qui touchent aux conditions fondamentales du développement et non pas uniquement des solutions ponctuelles et/ou sectorielles* ». Ce faisant, ils ont ainsi réitéré la nécessité de faire du développement durable « *la toile de fond qui soutient l'ensemble de cette démarche de planification* ». De plus, la volonté de continuer dans la voie de l'application du développement durable sur le territoire régional a été rappelée lors du rendez-vous des régions de septembre 2002.

3.2.5 Le site

Les données requises pour mener à bien notre démarche de recherche se trouvent en majeure partie sur le terrain, c'est-à-dire au sein de divers organismes et entreprises et auprès de la population en général. Le « terrain » peut donc être qualifié de « site » principal. Une partie de la recherche a toutefois été effectuée à partir de la médiathèque de l'Université du Québec à Chicoutimi et de celle du Centre québécois de développement durable, en ce qui concerne notamment la revue de la littérature et la revue de presse entourant l'étude de la filière porcine de Nutrinor.

3.2.6 La représentativité

Notre démarche de recherche porte sur une population donnée que nous avons nommée les *acteurs du développement oeuvrant au Saguenay – Lac-Saint-Jean* ou *acteurs régionaux*. Nous avons défini ces acteurs en les rassemblant en quatre groupes : la *population régionale* (composée des citoyens de la région), les *décideurs* (comprenant les élus et les leaders de divers organismes de développement), les *promoteurs* (ceux qui sont en affaires ou ont un projet en démarrage) et les *analystes de projets* (oeuvrant au sein de divers organismes publics et privés). Ne pouvant recueillir des données sur l'ensemble des individus de chacun des trois groupes formant la population à l'étude, nous avons procédé à divers échantillonnages. Les échantillons retenus se sont avérés variables selon la technique de recherche utilisée (entrevue, questionnaire, etc.). Notre démarche possède donc les caractéristiques d'une *recherche échantillonnée*.

Il est toutefois important de souligner qu'en trois occasions nous avons procédé différemment. En effet, comme nous le verrons dans la présentation de nos choix méthodologiques, nous avons effectué une *analyse de contenu* exhaustive pour traiter le dossier de la filière porcine de Nutrinor et

celui des mémoires déposés à deux audiences publiques du BAPE. De plus, nous avons procédé à deux analyses pilotes en entreprises.

3.2.7 La spécialité

Nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, notre démarche de recherche a nécessité la collaboration d'experts provenant de diverses disciplines (géographe, ingénieur, avocat, comptable, spécialiste de l'environnement, des communications, et autres). Cette collaboration s'est articulée principalement autour du Centre québécois de développement durable. Tout au long du processus, les points de vue des spécialistes du centre ont contribué à façonner le processus de recherche de même que la production de connaissances nouvelles. Le développement durable étant un concept transversal aux implications multisectorielles, il nous apparaissait impensable de se priver de l'apport inestimable du travail en équipe. Par conséquent, notre démarche de recherche a tenté d'emprunter la voie de *l'interdisciplinarité*, bien que l'entièreté de la rédaction de la thèse ait été assurée par le doctorant lui-même.

3.2.8 La visée

Notre démarche comportait trois objectifs clairement identifiés par les trois questions de recherche et les trois hypothèses émises. Le premier objectif de notre démarche de recherche était *de vérifier le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean*. Pour ce faire, nous devons donc observer la situation pour détecter la présence ou l'absence de certains indicateurs qui nous permettraient de porter un jugement éclairé.

Notre second objectif consistait à tenter d'identifier les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable dans les processus d'analyse des projets de

développement. Tel que l'énoncent les deux volets de notre hypothèse #2, nous nous sommes intéressés plus particulièrement à l'attitude des acteurs régionaux ainsi qu'à l'efficacité des outils mis à leur disposition. Pour ce faire, nous sommes entrés en contact avec chacun des groupes d'acteurs se trouvant au cœur de l'action. Quelle est leur perception de la situation ? Pourquoi agissent-ils ainsi ? Quels sont les points positifs, les irritants ?

Cette volonté de dépasser la démarche explicative pour *comprendre* le problème exploré rejoint notre troisième et dernier objectif de recherche. Cet objectif visait à *démontrer qu'il est possible, par l'élaboration d'outils efficaces, tenant compte des préoccupations de chacun des acteurs du développement, de dépasser les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse et de bonification de projets*. Nos analyses pilotes en entreprises ont été menées dans ce but.

3.2.9 Techniques de recherche choisies

De manière générale, notre démarche de recherche a été effectuée en adoptant ce qu'il est convenu d'appeler en sciences humaines, une *méthode d'enquête* (ANGERS, 1992). Toutefois, nous venons de le dire, nous avons aussi emprunté certaines pratiques s'apparentant davantage à ce qu'il est convenu d'appeler une *méthode expérimentale* (c'est le cas notamment des deux analyses pilotes menées en entreprises).

Ceci étant dit, le choix des techniques d'acquisition et de traitement des données a été effectué en lien direct avec les questions de recherche et les hypothèses émises précédemment. Notre projet de recherche proposant trois hypothèses, dont l'une composée de deux volets distincts, les techniques utilisées pour recueillir et traiter les données sont évidemment multiples. Nous avons tenté de choisir les techniques les plus appropriées pour vérifier chacune des hypothèses.

Toutefois, comme c'est souvent le cas, la technique la plus performante n'a pas toujours pu être retenue compte tenu des moyens limités dont nous disposions pour mener à bien la recherche. Somme toute, des ressources non négligeables, financières et humaines, ont été consacrées à la réussite de notre démarche, permettant le recours à des méthodes que nous jugeons appropriées et efficaces. Le partenariat avec le Centre québécois de développement durable s'est avéré, à cet égard, un apport majeur qu'il importe de souligner.

Globalement, la cueillette des données nécessaires à notre recherche s'est effectuée en utilisant quatre techniques générales différentes, soit *l'analyse de contenu*, *l'enquête par questionnaire*, *l'entrevue de recherche* et *l'expérimentation* (ANGERS, 1992). Ces quatre techniques ont pris forme, sur le terrain, à travers huit variantes spécifiques :

- L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse ;
- L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE ;
- L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone ;
- L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview ;
- L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré ;
- L'entrevue de recherche en face-à-face ;
- L'entrevue de recherche par téléphone ;
- L'expérimentation en entreprises.

Chacune de ces enquêtes avait pour objectif de recueillir des données susceptibles de nous aider à infirmer ou confirmer nos trois hypothèses. Bien que certaines données se soient avérées utiles à deux ou même trois hypothèses à la fois, chaque technique visait à soutenir une hypothèse en particulier. Nous fournirons les détails de l'utilisation de chaque technique un peu plus loin dans ce chapitre lorsque nous présenterons le cadre opératoire spécifique à chacune des trois hypothèses.

Voilà pour les caractéristiques générales de notre cadre opératoire. Jetons maintenant un coup d'œil à la forme plus spécifique adoptée par ce cadre opératoire lorsqu'il est confronté au

processus de confirmation de chacune des trois hypothèses que nous avons émises précédemment. Pour ce faire, nous nous attarderons à la définition des concepts spécifiques, à l'identification des indicateurs et au choix des techniques de recherche.

3.3 Hypothèse #1 – Concepts spécifiques, indicateurs et techniques de recherche

Hypothèse #1 :

Les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

3.3.1 Définition des concepts spécifiques

À partir de notre question de recherche #1, nous avons émis l'hypothèse que les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au sein des processus d'analyse et de bonification des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. À travers la formulation de cette hypothèse, nous avons mis en relation plusieurs expressions ou concepts spécifiques dont il faut absolument clarifier le sens et la portée afin d'éviter la confusion. Qu'entend-on au juste par « *principes du développement durable* », « *opérationnalisation* », « *processus d'analyse* » et « *projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean* » ?

3.3.1.1 Les principes du développement durable

Plusieurs principes, constituant les fondements du concept de développement durable, ont été énoncés dans le rapport Brundtland et repris au sein de la Déclaration de Rio⁴⁸. Suite à la percée fulgurante du concept à partir des événements de 1992, ces principes ont donné naissance à de

⁴⁸ Les 27 principes de la déclaration de Rio sont résumés sur ce site : <http://www.agora21.org/dd.html>

nombreuses interprétations signées par divers auteurs de par le monde. Nous en avons présentées quelques-unes lors de notre survol de la littérature. Le chemin a ensuite été emprunté par différents gouvernements pour donner suite à leurs engagements contractés sur la scène internationale, ceux-ci ayant été invités à soumettre un rapport national sur l'état du développement national en fonction de la vision et des principes du développement durable. C'est ainsi qu'en 1995, le gouvernement du Canada s'appropriait un certain nombre de ces principes pour façonner sa *Stratégie de développement durable*⁴⁹. Tout récemment, c'était au tour du gouvernement du Québec d'identifier, au sein d'un avant-projet de loi visant l'adoption d'un *Plan de développement durable*⁵⁰, 14 principes devant diriger la mise en application du concept. Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il n'est pas aisé de s'y retrouver devant la diversité des interprétations.

Afin de mener à bien notre démarche de recherche, nous avons tenté de concentrer notre action autour d'un certain nombre de principes qui nous sont apparus particulièrement pertinents en regard de nos travaux touchant tout particulièrement la mise en œuvre du développement durable. Pour ce faire, nous avons laissé de côté les principes davantage « éthiques », associés au domaine des valeurs et relevant de ce qu'on pourrait appeler « un projet de société durable ». Dans cette catégorie se trouvent les objectifs vers lesquels toute société désireuse de s'engager dans la voie du développement durable devrait tendre. Il s'agit en quelque sorte du *contenu* d'un projet de société, c'est-à-dire « là où nous voulons nous rendre ». On parle alors d'un développement qui a pour objectif d'éliminer la pauvreté, d'assurer la paix entre les peuples, de protéger la biodiversité, etc.

⁴⁹ La *Stratégie de développement durable du gouvernement fédéral* peut être consultée, en détails, sur le site du Gouvernement du Québec à l'adresse suivante : http://www.sdinfo.gc.ca/what_is_sd/index_f.cfm

⁵⁰ Le *Plan de développement durable du Québec* peut être consulté en détails sur le site du Gouvernement du Québec à l'adresse suivante : <http://www.menv.gouv.qc.ca/developpement/2004-2007/index.htm>

Nous avons donc délaissé ces principes fondamentaux pour nous attarder à une série de principes d'ordre plus « fonctionnel ». Ses principes, plutôt que d'indiquer le contenu d'un projet de société, indiquent une marche à suivre pour réaliser ce projet. Ils forment en quelque sorte le « *comment* » qui montre la direction à emprunter pour mettre en œuvre le développement durable. Ce sont les lignes directrices devant guider la construction d'outils d'opérationnalisation. Ces principes ne sont pas tous mentionnés explicitement et certains émanent des principes fondamentaux mentionnés précédemment. Il est question notamment de la nécessité d'adopter une vision à long terme, de traiter, de manière intégrée, toutes les sphères du développement, d'assurer l'implication citoyenne et la concertation de tous les acteurs du développement, d'articuler les différentes échelles d'intervention, du local au global et de reconnaître les apports de la diversité. Ce sont ces principes, plus opérationnels, qui nous interpellent directement dans le cadre de notre recherche doctorale. Bien entendu, ce choix est arbitraire et peut paraître réducteur. Toutefois, il est important de comprendre qu'il n'est nullement question d'évacuer les autres principes fondamentaux qui sous-tendent le concept de développement. Le fait de cibler certains principes plus « fonctionnels » n'a pour objectif que de faciliter notre travail de recherche.

Ceci dit, afin de procéder à l'examen de l'hypothèse #1, nous avons élaboré un cadre de travail s'articulant autour de cinq principes d'opérationnalisation du développement durable (voir Tableau 3). Pour des raisons pratiques, nous référerons à ce cadre, tout au long de ce document, en parlant simplement des « principes du développement durable ». Nous aurons alors en tête cinq principes centraux devant guider l'opérationnalisation du concept de développement durable au sein des processus d'analyse de projets de développement. Or, nous le répétons, ce cadre n'a pas la prétention d'être exhaustif, il n'a comme objectif que de baliser notre démarche d'examen des hypothèses émises.

Tableau 3 - Cinq principes permettant l'opérationnalisation du développement durable au sein des processus d'analyse de projets

Principe d'application du DD	Description
▪ L'intégration multisectorielle	Approche transversale – prise en compte simultanée des trois sphères du développement (social, environnement, économie)
▪ La vision à long terme	Prise en compte des besoins des générations futures (Brundtland) – Prévention et précaution
▪ L'articulation des échelles	Prise en compte des filières du développement, du local au mondial (système global)
▪ La concertation	Participation de tous les acteurs au processus de développement – gouvernance – responsabilité sociale et acceptabilité sociale
▪ La valorisation de la diversité	Reconnaissance de la différence comme un atout – Nécessité d'envisager les processus avec souplesse.

Source : D. Doré, 2004

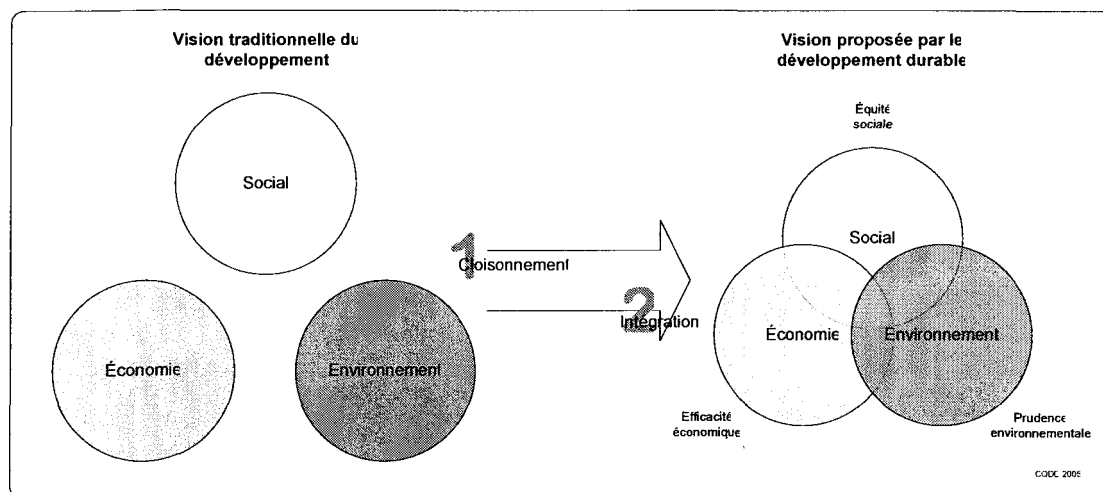
▪ L'intégration multisectorielle

Le premier principe, soit *l'intégration multisectorielle*, s'oppose à la vision plutôt compartimentée de la société qui prévaut dans les pratiques de gestion actuelles. L'appareil gouvernemental en est un exemple éloquent alors que chaque ministère gère, souvent en vase clos, des programmes ayant pourtant des impacts transversaux, touchant directement ou indirectement les sphères sociales, économiques et environnementales. La vision proposée par le développement durable en est une de décroissement et d'intégration des divers aspects du développement. Ce principe demande de revoir les processus de gestion publics et privés, notamment l'appareil gouvernemental, en portant un regard plus large et transversal sur les projets de développement.

Appliqué aux processus d'analyse des projets de développement, il se traduit par la considération simultanée des aspects économiques, sociaux et environnementaux du projet analysé dans le but d'en identifier les forces et les faiblesses. À titre d'exemple, au lieu de juger d'un projet à partir de seuls critères de nature économique (ratios financiers classiques, compétence des gestionnaires, création d'emplois, etc.), l'approche multisectorielle du

développement durable requiert qu'un jugement soit aussi porté sur ses impacts sociaux (conditions de travail, sécurité civile, etc.) et environnementaux (gestion écoefficiente des ressources, rejets toxiques, etc.). Ce principe est souvent illustré par la représentation bien connue des « trois sphères » du développement.

Figure 3 - Illustration de la transition vers un modèle de développement durable intégrant les trois aspects du développement



Ce principe se veut, à plusieurs égards, le principe central en matière d'opérationnalisation du développement durable. C'est probablement celui dont on entend le plus parler et c'est aussi celui qui constitue le défi opérationnel le plus exigeant. Comme nous le constaterons plus tard, porter un regard multidisciplinaire, voire interdisciplinaire, sur un projet ne fait pas partie des mœurs des praticiens du développement. Cela requiert, de leur part, une grande ouverture d'esprit. Pourtant, c'est une approche faisant s'ouvrir de nombreuses perspectives nouvelles porteuses d'innovations.

Considérant son importance et son potentiel, nous axerons largement nos travaux sur ce principe. Une grande partie de nos enquêtes sera donc consacrée à l'examen du degré d'opérationnalisation de ce dernier. Pour bien orienter notre démarche, nous avons développé, en collaboration avec le Centre québécois de développement durable, un cadre de référence de

développement durable contenant 22 enjeux jugés incontournables. Ces 22 enjeux sont structurés en 5 domaines ou aspects devant faire partie intégrante de tout processus d'analyse de projets se voulant placé sous le signe de la durabilité. Ce cadre nous servira de base de comparaison au cours de certaines enquêtes, notamment lors de l'analyse de contenu des documents relatifs aux audiences du BAPE. Le Tableau 4 présente les éléments constituant ce cadre de référence de développement durable. Il est à noter que plutôt que de s'en tenir à la division traditionnelle du développement en trois dimensions, à savoir l'économie, le social et l'environnement, notre cadre de référence aborde le développement en cinq aspects distincts mais complémentaires : l'économie, le social, la gestion des ressources, le territoire et la gouvernance. Fruit d'un long travail de réflexion, ponctué de recherches et d'analyses documentaires et surtout de discussions animées, cette division nous est apparue, en bout de ligne, plus naturelle et plus parlante⁵¹.

⁵¹ L'élaboration de ce cadre de référence est le produit d'un travail de longue haleine débuté à l'automne 2003 et achevé au début de l'année 2004. La recherche, l'analyse et les discussions qui ont mené à sa confection sont le résultat d'une collaboration intensive entre l'auteur de cette thèse et deux spécialistes du CQDD, Annie Brassard et Pierre Gilbert.

Tableau 4 - Cadre de référence de développement durable en matière d'analyse de projets

A. Aspects économiques	B. Aspects sociaux
Viabilité Emploi Appareil de production des biens et services Diversification économique Pratiques commerciales Entrepreneuriat	Santé et prévention Sécurité civile Relations de travail Répartition de la richesse Droits des travailleurs
C. Gestion des ressources	D. Aspects territoriaux
Matériaux Énergie Eau Rejets dans le milieu Amélioration du produit	Équilibre rural-urbain Ancrage territorial Harmonisation des usages
E. Gouvernance	
Processus d'évaluation Canal de communication Arrimage aux enjeux collectifs	

Source : CQDD et D. DORÉ, 2004

- La vision à long terme

Le second principe, proposant une *vision à long terme*, s'oppose à la vision à très court terme qui prévaut actuellement dans les pratiques de gestion visant le profit rapide. Le développement durable, sans condamner la notion de profit, veut assujettir les impératifs d'une vision à court terme à ceux d'une vision à plus long terme faisant intervenir une notion centrale de *responsabilité envers les prochaines générations*. Ainsi, un projet peut s'avérer bénéfique à court terme, mais doit l'être tout autant à long terme pour éviter de léguer à ceux qui suivent un héritage sans lendemain. La *prévention* est le maître mot. De même, si un doute important persiste quant aux impacts d'un projet, qu'ils soient de nature sociale, économique ou environnementale, il importe d'agir avec *précaution* et de s'abstenir de prendre des risques qui peuvent être évités. Ce principe invite à porter un regard sur l'horizon plus lointain des projets de développement. C'est l'essence même de la définition initiale proposée dans le rapport Brundtland.

- L'articulation des échelles

Le troisième principe, soit *l'articulation des échelles*, interpelle directement le concept de gouvernance, tel que nous l'avons exploré précédemment. Bien que tout projet de développement prenne naissance sur un territoire donné, celui-ci est influencé par un contexte général plus large. De même, le projet en question peut avoir des incidences sur un territoire plus vaste que celui au sein duquel il a pris vie. Par conséquent, il importe de tenir compte des diverses échelles d'intervention dans l'analyse d'un projet de développement afin de *préserver son unicité* en tenant compte de ses impacts sur un *système global*. Pour ce faire, il faut bien identifier le rôle de chaque acteur à chaque échelon touché par le projet et assurer un arrimage efficace entre eux. Qui est le mieux placé pour accomplir cette tâche ? Comment s'assurer que toutes les actions menées aux divers échelons soient coordonnées dans l'atteinte d'un même objectif ? C'est ce que Calame et Talmant appellent, dans le contexte de la fonction publique, la *subsidiarité active* (CALAME et TALMANT, 1997).

Appliqué à l'analyse des projets de développement, ce principe peut se traduire par l'identification et la mise en synergie des divers intervenants les plus aptes à soutenir le déploiement du projet à chacune des échelles (du local à l'international). Il peut aussi se traduire par une démarche d'insertion du projet au sein de la planification stratégique locale, régionale ou nationale. Enfin, il peut mener à l'identification de la filière au sein de laquelle s'inscrivent les activités de l'entreprise en question. L'action de l'entreprise est d'abord locale, mais son appartenance à une filière peut engendrer des impacts indirects à d'autres échelles qu'on ne peut ignorer. Ce principe d'articulation englobe, de ce fait, les préoccupations Nord-Sud et les enjeux liés à la mondialisation.

- La concertation

Le quatrième principe mentionné est la *concertation*. Là encore, ce principe rejoint directement le concept de gouvernance. En effet, pour engendrer un véritable développement durable, il est nécessaire que s'instaure un climat de confiance entre les divers acteurs du développement que sont les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les promoteurs, la population régionale et les analystes de projets. Le rôle de chacun doit être défini. Qui assure le leadership ? Quel est le rôle des citoyens ? Quels sont les droits et devoirs du promoteur ? Qui a le dernier mot ? Dans le cas de projets plus controversés, des mécanismes particuliers doivent être prévus pour assurer la participation citoyenne à la prise de décision. Idéalement, la population doit pouvoir s'exprimer dès la conception du projet, en amont, et non lors d'une étape de validation, en aval, alors que le processus est déjà bien engagé. L'application de ce principe devrait mener à une participation appropriée de chacun des acteurs régionaux au processus d'orientation du devenir collectif. Cette démarche devrait être marquée par le respect des rôles de chacun et la recherche d'efficacité. Le principe de concertation embrasse, de ce fait, les notions de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et d'acceptabilité sociale des projets.

- La valorisation de la diversité

Le cinquième et dernier principe, soit la *valorisation de la diversité*, s'inspire d'un enseignement universel fourni par la nature elle-même : la diversité est une richesse inestimable, gage de durabilité. Les financiers s'en inspirent pour établir leurs stratégies de placements et les économistes prônent ses vertus pour le développement des régions. Dans le contexte d'un développement dit durable, la valorisation de la diversité s'exprime par la nécessité d'éviter l'élaboration de cadres rigides ou de solutions mur-à-mur, incapables de reconnaître les nuances. La diversité des visions qui animent chacune des collectivités de la planète est un indicateur de

santé et de solidité pour l'ensemble de la société qui ne doit pas être nié. Les milieux ruraux, comme les milieux urbains, ont intérêt à être reconnus et soutenus ; le système global trouvant sa force dans la richesse des éléments qui le composent.

D'un point de vue fonctionnel, les processus d'analyse de projets devraient donc être caractérisés par une grande souplesse leur permettant de s'adapter à des situations et des contextes diversifiés. D'une région à l'autre ou d'une localité à l'autre, des modifications devraient pouvoir être apportées au processus afin de servir la volonté des acteurs de la collectivité. À titre d'exemple, cela signifie qu'un processus d'analyse pourrait contenir un nombre différent d'étapes et faire appel à des critères différents selon qu'il se met en place dans une région ou dans une autre.

3.3.1.2 L'opérationnalisation

L'Office de la langue française définit *l'opérationnalisation* comme la « *mise à l'épreuve pratique de concepts théoriques* »⁵². L'opérationnalisation, comme nous l'entendons dans l'hypothèse #1, peut donc se concevoir comme la mise à l'épreuve pratique des concepts théoriques du développement durable dans les processus d'analyse et de bonification des projets de développement. En d'autres termes, nous émettons l'hypothèse selon laquelle les principes proposés par le concept de développement durable n'ont pratiquement pas été intégrés dans les pratiques d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Concrètement, cela signifie que les mécanismes ou les outils utilisés par les acteurs du développement de la région n'auraient pas été revus en fonction des principes d'intégration multisectorielle, de vision à long terme, d'articulation des échelles, de concertation et de valorisation de la diversité.

⁵² Grand dictionnaire terminologique, Office de la langue française, www.granddictionnaire.com

3.3.1.3 Les processus d'analyse

On retrouve des processus d'analyse dans une panoplie de domaines. Bien entendu, dans le cas qui nous concerne, nous parlons de processus d'analyse s'effectuant dans le domaine du développement régional. Nous faisons ici référence à des démarches bien spécifiques au sein desquelles des projets de développement (ou des entreprises déjà en fonctionnement) sont analysés par un organisme privé ou public (pour diverses raisons que nous détaillerons plus bas) à partir de critères déterminés par ce dernier et habituellement rassemblés sous la forme d'une grille d'analyse. Afin de clarifier la question, nous avons classé les processus d'analyse en fonction de leur finalité. De manière générale, nous observons quatre situations donnant lieu à une analyse de projet : l'analyse à des fins de soutien financier, l'analyse à des fins de conformité à la loi pour l'obtention d'un permis, l'analyse à des fins d'amélioration volontaire et l'analyse à des fins d'acceptabilité sociale⁵³.

- L'analyse à des fins de soutien financier

Ce premier type d'analyse est de loin le plus fréquent et est quasi-systématique lors du démarrage d'un projet d'entreprise. En effet, la plupart des entreprises nécessitent un soutien financier au décollage. Elles se doivent donc de demander l'aide d'une institution financière, d'un organisme public ou paragouvernemental ou d'une fondation. Dans la majorité des cas, cette aide sera accordée ou refusée suite à une analyse qui pourra donner lieu à une demande de bonification du projet en question.

⁵³ Il s'agit d'une classification tout à fait arbitraire produite à partir de nos observations sur le terrain. Elle pourrait s'avérer incomplète mais nous semble un reflet plutôt fidèle de la réalité observée au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

- L'analyse à des fins de conformité à la loi pour l'obtention d'un permis

Ce second type d'analyse s'avère nécessaire lorsqu'une entreprise, pour s'implanter, a besoin d'un permis ou d'une autorisation en vertu de la législation en vigueur. C'est le cas notamment en ce qui concerne les questions environnementales alors qu'un permis doit être émis par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. De même, au niveau municipal, divers permis peuvent être octroyés en ce qui a trait au règlement de zonage ou à la sécurité civile par exemple. Une analyse du projet concerné est alors effectuée afin de délivrer le permis et de fixer les conditions à respecter. Il est à souligner que l'analyse peut s'avérer plus ou moins approfondie selon le cas, les pratiques étant très variables d'une localité à l'autre.

- L'analyse à des fins d'amélioration volontaire

Ce troisième type d'analyse est plus rare, bien qu'il tende à gagner en popularité, notamment avec la percée importante des approches « qualité » au cours des dernières années (ex. : ISO 9000 ou 14000). Une entreprise désireuse de mieux performer peut décider de faire appel à un organisme public ou à une firme privée qui analysera ses pratiques et l'aidera à obtenir une accréditation ou un label quelconque, lui conférant de ce fait une reconnaissance de « bonnes pratiques ». Ce type d'analyse devient de plus en plus fréquent dans les grandes entreprises qui sont désormais classées par des firmes externes en fonction de divers critères faisant appel à des notions de responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁵⁴.

⁵⁴ La revue *Commerce*, édition de septembre 2004, publiée par Médias Transcontinental S.E.N.C., propose un volumineux dossier traitant des enjeux liés à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Voir aussi les sites Internet francophones suivants présentant une information très complète sur ce concept :

- Novethic.fr : <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=70990>
- L'observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) : www.orse.org/
- Ressources naturelles Canada : http://www.nrcan.gc.ca/sd-dd/pubs/csr-rse/rse_f.html

- L'analyse à des fins d'acceptabilité sociale

Ce quatrième et dernier type d'analyse comporte une dimension publique. Au Québec, il s'agit, la plupart du temps, d'une démarche rendue nécessaire par l'application de la *Loi sur la qualité de l'Environnement*⁵⁵. Certains projets susceptibles d'entraîner des impacts majeurs sur l'environnement y sont mentionnés et se doivent de passer par une étape d'audiences publiques permettant à la commission du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) de formuler un avis destiné à éclairer la décision ministérielle. Il est cependant rare qu'une telle démarche, visant à assurer l'acceptabilité sociale d'un projet majeur ou potentiellement controversé, soit initiée par une municipalité ou une région lorsque la loi ne s'applique pas⁵⁶.

3.3.1.4 Les projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Nous faisons ici référence à tout projet de développement présenté sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, que ce soit un projet proposé par un organisme gouvernemental ou municipal, une PME ou bien une initiative d'une grande entreprise. Peu importe la taille du projet d'entreprise, il y a de fortes chances qu'une analyse soit effectuée pour l'octroi d'un soutien financier. Ceci dit, nous employons le terme « *projet de développement* » pour signifier tout autant une nouvelle entreprise en démarrage qu'un projet d'agrandissement ou de redéploiement des activités d'une entreprise déjà existante. Le projet peut être tout autant mené par un promoteur public ou un promoteur privé. Du moment où il y a utilisation de ressources financières, matérielles et humaines pour atteindre des objectifs précis, il y a projet et donc possibilité d'impacts économiques, sociaux ou environnementaux sur le territoire ciblé. Un projet de développement, vu

⁵⁵ Voir le texte complet de la loi sur ce site (version mise à jour en août 2004) : http://lois.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/Q_2/Q2.HTM

⁵⁶ Il est intéressant de noter que certaines initiatives visant l'acceptabilité sociale par la participation des citoyens à la prise de décision ont été tentées au cours des dernières années. Ce fut le cas à Sorel-Tracy, où un scrutin référendaire fut organisé dans le cadre du projet de revitalisation du centre-ville et de renouveau urbain. Voir : <http://www.ville.sorel.qc.ca/PDF/printemps2003.pdf>

sous cet angle, prend généralement la forme d'un plan d'affaires avant d'entrer en phase de réalisation. C'est lors de cette étape préliminaire que devrait survenir l'analyse et, s'il y a lieu, les recommandations visant la bonification du projet.

Voilà des précisions qui devraient aider à une juste compréhension de l'hypothèse #1. Voyons maintenant les indicateurs que nous avons décidé d'utiliser pour éclairer notre réflexion (ANGERS, 1992). En d'autres termes, jetons un œil aux éléments qui peuvent nous aider à déterminer le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

3.3.2 Identification des indicateurs

Pour déterminer les indicateurs, nous avons utilisé comme point de départ les cinq principes du développement durable que nous avons présentés dans les paragraphes précédents. Pour chaque principe énoncé, nous avons tenté d'identifier un ou plusieurs indicateur(s) pertinent(s). Le Tableau 5 présente les indicateurs choisis pour vérifier l'opérationnalisation de chaque principe. Nous détaillerons ces indicateurs lorsque nous présenterons les résultats de l'analyse des données relatives à l'hypothèse #1 au Chapitre 4. Il est important de souligner que pour chaque principe, nous avons voulu comparer la situation en l'absence ou en présence du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). C'est ce qui explique, la répétition au sein du Tableau 5, des mêmes indicateurs sous la mention « avec BAPE ».

Tableau 5 - Choix des indicateurs visant à vérifier le degré d'opérationnalisation de chaque principe**Intégration multisectorielle**

Ind. 1 - Pratiques d'analyse interdisciplinaires

Ind. 2 - Utilisation d'outils et de critères multisectoriels

Avec BAPE

Ind. 3 - Pratiques d'analyse interdisciplinaires

Ind. 4 - Utilisation d'outils et de critères multisectoriels

Vision à long terme

Ind. 1 - Prise en compte du principe de précaution

Ind. 2 - Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale

Ind. 3 - Prospective, arrimage à la planification collective et suivi

Avec BAPE

Ind. 4 - Prise en compte du principe de précaution

Ind. 5 - Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale

Ind. 6 - Prospective, arrimage à la planification collective et suivi

Articulation des échelles

Ind. 1 - Participation d'acteurs du développement oeuvrant à différentes échelles

Ind. 2 - Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales

Ind. 3 - Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles

Avec BAPE

Ind. 4 - Participation d'acteurs du développement oeuvrant à différentes échelles

Ind. 5 - Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales

Ind. 6 - Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles

Concertation

Ind. 1 - Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants

Ind. 2 - Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale

Avec BAPE

Ind. 3 - Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants

Ind. 4 - Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale

La valorisation de la diversité

Ind. 1 - Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse

Ind. 2 - Contrôle de ces outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales

Avec BAPE

Ind. 3 - Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse

Ind. 4 - Contrôle de ces outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales

3.3.3 Choix des techniques de recherche

3.3.3.1 Huit techniques de recherche pour recueillir l'ensemble des données nécessaires

Avant de présenter les techniques de recherche utilisées plus particulièrement pour la confirmation de l'une ou l'autre des trois hypothèses émises, rappelons que nous avons fait appel au total, à quatre « familles » différentes soit : *l'analyse de contenu*, *l'enquête par questionnaire*, *l'entrevue de recherche* et *l'expérimentation*. Or, en tenant compte des variantes, ces quatre familles se déploient sous la forme de huit techniques de cueillette de données différentes. Celles-ci sont présentées dans le Tableau 6.

Tableau 6 - Techniques de recherche utilisées

-
- L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse ;
 - L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE ;
 - L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone ;
 - L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview ;
 - L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré ;
 - L'entrevue de recherche en face-à-face ;
 - L'entrevue de recherche par téléphone ;
 - L'expérimentation en entreprises.
-

Source : D. Doré, 2004

De manière générale, comme nous allons le montrer dans les pages qui suivent, chaque technique avait un objectif bien précis, visant à éclairer l'une ou l'autre des trois hypothèses émises. Toutefois, il est important de souligner que les données recueillies à l'aide d'une technique en particulier n'ont pas servi à confirmer une seule hypothèse en excluant les autres. À titre d'exemple, il est arrivé qu'une technique destinée à fournir des données pour l'hypothèse #1 en particulier, fournisse du même coup des données procurant un éclairage intéressant dans le cadre de l'hypothèse #2 ou #3, et vice versa.

En détaillant le cadre opératoire spécifique à chacune des trois hypothèses, comme le présente le Tableau 7, nous présentons les techniques principales qui ont été utilisées pour l'hypothèse en question, ce qui n'exclut pas que ces techniques servent aussi, directement ou indirectement, à une autre hypothèse, voire aux deux autres.

Tableau 7 – Techniques principalement utilisées pour éclairer chacune des trois hypothèses

Hypothèse	Technique
#1	L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré ; L'entrevue de recherche en face-à-face ; L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse ; L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE ; L'entrevue de recherche par téléphone ;
#2	L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone ; L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview ;
#3	L'expérimentation en entreprises.

Source : D. Doré

Ceci dit, voyons le détail de ce tableau en présentant la suite du cadre opératoire pour chaque hypothèse, en commençant par l'hypothèse #1.

3.3.3.2 Hypothèse #1 - Les techniques utilisées pour juger de l'opérationnalisation des principes du développement durable

Nous avons présenté les cinq principes centraux du développement durable dont la mise en oeuvre dans les processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean est questionnée. Afin de juger de leur véritable degré d'opérationnalisation, rappelons que nous avons choisi d'utiliser divers indicateurs. Ces indicateurs sont résumés dans le Tableau 5 présenté précédemment. Or, afin de porter un jugement sur ces indicateurs, nous avons besoin de recueillir des données quantitatives et qualitatives précises. Pour ce faire, tel qu'indiqué au Tableau 7, nous avons eu recours à cinq techniques de recherche différentes en ce qui concerne la vérification de l'hypothèse #1 : *l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré, l'entrevue de recherche en face-à-face, l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse, l'analyse de*

contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE et l'entrevue de recherche par téléphone.

En les appliquant, nous avons pu amasser des données auprès de dirigeants d'organismes jouant un rôle important dans la dynamique de développement régional. Nous avons aussi pu discuter avec des analystes oeuvrant au sein d'organismes publics et privés impliqués de près dans l'analyse des projets de développement de la région. De plus, nous avons pu analyser le déroulement d'un cas concret, soit l'établissement de la filière porcine de Nutrinor. Enfin, nous avons exploré les mémoires déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE et avons pu discuté avec l'un des représentants de l'organisme. Voyons les détails de chacune de ces cinq techniques de recherche.

3.3.3.3 L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré

- Cueillette de données auprès d'un CLD et de 24 organismes de développement

L'objectif principal de cette première enquête était de vérifier s'il existe ou non, dans les organismes de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean, une culture du développement marquée par une approche de collaboration multisectorielle visant la mise en commun des informations et la concertation. En d'autres termes, nous désirions voir si, dans la pratique, les divers organismes locaux et régionaux, agissant dans les sphères sociale, environnementale, économique et politique, se concertent, autour du CLD, lorsque vient le temps de juger des projets de développement en gestation dans la région. Ont-ils des contacts hebdomadaires, voire quotidiens ou n'entretiennent-ils que des relations occasionnelles ? Ces contacts sont-ils formels et systématiques ou informels et aléatoires ? Les considèrent-ils satisfaisants ou souhaiteraient-ils les améliorer ?

En outre, cette enquête avait aussi pour but de nous renseigner sur la présence ou l'absence d'un arrimage entre les dynamiques locales de développement, centrées autour du Centre local de développement (CLD), et les objectifs stratégiques portés par les organismes agissant à l'échelle régionale, comme le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) maintenant devenu la Conférence régionale des élus (CRÉ). À partir de cette enquête, nous espérions donc sonder le degré d'opérationnalisation de deux des cinq principes du développement durable énoncés précédemment dans le Tableau 4, soit *l'intégration multisectorielle* et *l'articulation des échelles*.

Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons procédé à une enquête auprès de plusieurs organismes de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean par le biais d'un *questionnaire auto-administré*. Il est important de mentionner que cette enquête s'est déroulée dans le cadre d'une contribution ponctuelle à une étude exploratoire plus vaste dirigée par Marc-Urbain Proulx, sous l'égide du Centre québécois de recherche et de développement sur les territoires (CQRDT)⁵⁷.

Le mandat spécifique qui nous incombait alors était d'étudier une MRC du Saguenay – Lac-Saint-Jean afin de mieux comprendre la nature des rapports existant entre le Centre local de développement (CLD) et les autres acteurs du développement agissant dans cette MRC, de même que ceux agissant à l'échelle régionale. Bien que l'objectif général de l'étude exploratoire était légèrement différent de celui qui motivait notre réflexion au sein de ce projet de recherche, la démarche proposée nous a semblé des plus pertinentes en regard des questions de recherche que nous avons soulevées précédemment. Nous avons donc élaboré un questionnaire et mené une enquête nous permettant de remplir notre mandat au sein de l'étude exploratoire du CQRDT, tout

⁵⁷ Les résultats complets de cette enquête sont compilés dans un document synthèse intitulé « *Le rôle des Centres locaux de développement (CLD) dans le maintien et l'amélioration du maillage urbain – rural à l'heure de la réorganisation territoriale : synthèse d'une recherche exploratoire menée sur le territoire d'une MRC de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean* », rédigé par Denis Doré et présenté à Marc-Urbain Proulx, en mai 2001.

en recueillant des données susceptibles d'éclairer les questionnements propres au présent projet de recherche. Bien évidemment, nous n'exposerons dans ce document que les résultats susceptibles d'éclairer les questions qui nous préoccupent directement.

- Application de la technique dans le contexte de notre recherche

L'enquête a été menée auprès de deux groupes de répondants agissant sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le premier groupe n'était en fait composé que d'un seul répondant : le Centre local de développement (CLD). Nous avons choisi de considérer le CLD comme un élément central de notre enquête pour deux raisons. Premièrement, il était primordial, dans le cadre du mandat qui nous avait été confié par le CQRDT, d'analyser tout particulièrement le rôle joué par le CLD dans la dynamique de développement local et régional au Québec. Deuxièmement, il nous est apparu essentiel de vérifier le positionnement du CLD parmi les autres organismes de développement gouvernementaux et paragouvernementaux de la région, celui-ci ayant été clairement identifié par le gouvernement du Québec, dans sa *Politique de soutien au développement local et régional*, instituée en 1997. Le gouvernement demandait alors aux CLD de jouer un rôle majeur dans le développement de l'entrepreneuriat sur le territoire MRC en devenant « une porte d'entrée multi-services gérée par le milieu » assurant des « mesures de soutien aux entreprises et aux employeurs (entrepreneurs potentiels ou en activité, entrepreneurs individuels ou collectifs) » ainsi que des « mesures de soutien aux intervenants en économie sociale » (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997).

Le second groupe de répondants était composé d'organismes ou d'acteurs du développement jouant un rôle important dans différents domaines (social, économique, environnemental) et à différentes échelles (local ou régional). Un total de 24 répondants ont été sélectionnés pour répondre au questionnaire. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive bien entendu, mais d'un

échantillon que nous avons cru assez représentatif des organismes étant appelés à jouer un rôle prépondérant dans leur secteur d'activité respectif, à l'échelle locale et régionale. Compte tenu des ressources et du temps dont nous disposions, il n'était malheureusement pas possible d'allonger davantage cette liste. Il a donc fallu faire certains choix (voir le Tableau 8 présentant la liste des organismes enquêtés). Certaines directions régionales de ministères provinciaux (ex. : ministère des Régions) ou fédéraux (ex. : Développement économique Canada) ont été laissés de côté même si leur pertinence reste entière. Il en est de même pour les diverses tables sectorielles locales et régionales (agroalimentaire, touristique, socio-économique, etc.).

Tableau 8 - Organismes ayant répondu au questionnaire auto-administré

	Acronyme	Description de l'organisme
Milieu local	MRC	Municipalité régionale de comté
	Ville-centre	Ville faisant office de pôle principal sur le territoire MRC enquêtée
	Municipalité rurale #1	Choix d'une première municipalité représentative du milieu rural
	Municipalité rurale #2	Choix d'une seconde municipalité représentative du milieu rural
	Députation provinciale	Député provincial représentant la population de la MRC enquêtée
	Députation fédérale	Député fédéral représentant la population de la MRC enquêtée
	Commission scolaire	Commission scolaire desservant le territoire MRC enquêtée
	Cégep	Cégep desservant le territoire MRC enquêtée
	CLSC	Centre local de services communautaires
	CJE	Carrefour Jeunesse-Emploi
	SADC	Société d'aide au développement des collectivités
	CLE	Centre local d'emploi
	ZAT	Zone d'appartenance touristique
	Chambre de commerce	Chambre de commerce de la ville-centre ou de la MRC enquêtée
	SDC	Société de développement commercial de la ville-centre
Milieu régional	CRCD	Conseil régional de concertation et de développement
	RLDD	Région Laboratoire de développement durable
	CRE	Conseil régional de l'environnement
	CRAO	Conseil régional de l'âge d'or
	CRC	Conseil régional de la culture
	RAJ-02	Regroupement Action-Jeunesse-02
	RLS	Regroupement loisirs et sports
	CREPAS	Conseil régional de prévention de l'abandon scolaire
	UQAC	Université du Québec à Chicoutimi

Source : D. Doré

Bien entendu, depuis que cette enquête a eu lieu en 2001, des modifications ont été apportées par le gouvernement du Québec, menant notamment à la création de la Conférence régionale des

élus (CRÉ) et entraînant un mouvement de fusion dans certaines collectivités de la région. Malgré ces changements récents, le mandat de promoteur de l'entrepreneuriat local et « d'organe central du développement local » confié aux CLD est resté, à toute fin pratique, identique à ce qu'il était en 1997⁵⁸. En outre, le rôle des différents organismes sectoriels, tels les conseils régionaux, est, lui aussi, resté inchangé. Par conséquent, nous sommes d'avis que, de manière générale, les données recueillies au cours de l'enquête demeurent tout à fait pertinentes pour dépeindre un portrait actuel de la situation au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Nous avons choisi de procéder à la cueillette des données par le biais d'un questionnaire distribué par la poste aux acteurs ciblés (ou directement en main propre dans le cas de certains se trouvant dans un rayon d'action très rapproché). Chaque questionnaire a été envoyé ou remis suite à un contact téléphonique avec le répondant, ayant pour but d'expliquer l'objectif de la démarche de recherche et les limites de l'utilisation des données recueillies.

Un premier questionnaire a été acheminé à la direction du CLD. Un second questionnaire, légèrement différent (voir Annexe E) a été distribué auprès de 24 organismes du milieu, dont 15 intervenant au niveau local et 9 au niveau régional, le niveau local faisant référence à la nomenclature utilisée par le gouvernement du Québec et signifiant aussi bien l'espace municipal que l'espace MRC (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997). Nous tenons à rappeler que le choix des organismes enquêtés est arbitraire et non exhaustif. Ce faisant, la liste aurait pu être différente dans une autre MRC, selon les organismes en présence. Nous croyons toutefois qu'elle est suffisamment représentative de la diversité du milieu étudié et qu'elle tient compte des instances jouant un rôle majeur en matière de développement au sein du territoire MRC analysé.

⁵⁸ Voir à ce sujet le site Internet du ministère du développement économique et régional et recherche : <http://www.mder.gouv.qc.ca/mder/web/portail/developpementRegional>

Les questions posées avaient pour but de recueillir des données traitant principalement des rapports qu'entretient le CLD avec les organismes du milieu et vice versa. La démarche préconisée a permis de recueillir le point de vue des organismes de même que celui du CLD, rendant possible une comparaison entre les perceptions de chacun des acteurs. Il est à noter que les répondants ont accepté de contribuer à l'enquête en obtenant la certitude que leurs réponses ne seraient utilisées que de manière globale, pour la rédaction d'un rapport synthèse (voir le Formulaire de consentement à l'Annexe E). Afin de respecter cette entente, le nom de la MRC enquêtée n'a pas été dévoilé et les commentaires recueillis n'ont été utilisés que pour l'élaboration d'un portrait général de la situation.

De manière plus précise, les questionnaires élaborés visaient à amasser des données quantitatives et qualitatives sur un ensemble d'éléments liés aux objectifs de la recherche menée par le CQRDT. Bien entendu, nous n'avions pas besoin de l'ensemble de ces données dans le cadre de notre démarche de recherche. Pour ne pas alourdir le document, le Tableau 9 ne présente donc que les éléments se rapportant directement à notre démarche, soit ceux relatifs à la nature des relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux.

Tableau 9 – Éléments faisant l'objet des questionnaires auto-administrés en ce qui concerne la nature des relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux

-
- La fréquence des contacts entre le CLD et les organismes locaux et régionaux ;
 - L'objectif principal de ces contacts ;
 - Le type de relations (formelles ou informelles) ;
 - Le lien hiérarchique caractérisant ces relations ;
 - Le degré de satisfaction des acteurs impliqués dans ces relations.
-

Source : D. Doré

- Le choix de la technique : avantages et limites

Compte tenu des ressources restreintes dont nous disposions, la participation à la recherche exploratoire du CQRDT nous est apparue une opportunité fort intéressante. Ne pouvant procéder à des entrevues personnalisées de vive voix, compte tenu du temps et des ressources disponibles, nous avons opté pour un questionnaire auto-administré. Cette technique est plus rapide, mais demande toutefois un suivi étroit pour s'assurer du retour du questionnaire dans un délai convenable. Ce choix nous a permis d'interroger un bon nombre d'organismes du milieu et de recueillir des données pouvant fournir un portrait suffisamment représentatif de la situation. Bien entendu, comme c'est toujours le cas dans une enquête par questionnaire, les données recueillies sont privées de certaines subtilités n'apparaissant habituellement qu'au cours d'une enquête plus souple et fouillée. Néanmoins, il importe de préciser que le questionnaire comportait des espaces voués à la réception de commentaires additionnels. Il faut aussi rappeler qu'il ne s'agissait que d'une enquête exploratoire. Des informations supplémentaires, de nature qualitative, ont été émises par certains répondants et ont été intégrées à l'analyse, permettant de faire ressortir certaines nuances.

En termes de limites, il est pertinent de rappeler que les données recueillies au cours de cette enquête ne proviennent que d'une seule MRC. Si ces données sont très précieuses pour dresser le portrait de la MRC enquêtée et peut renseigner sur la dynamique régionale, il est plus hasardeux de tenter d'en extraire des conclusions s'appliquant à l'ensemble des MRC du Québec. La réalisation d'autres enquêtes de ce genre, dans différentes régions du Québec possédant des caractéristiques variées, pourrait s'avérer un apport précieux dans le processus d'établissement d'un diagnostic plus précis concernant la dynamique de développement ayant cours dans les régions du Québec. Mais il s'agit là d'une enquête plus vaste qui dépasse le cadre de l'actuelle recherche.

Enfin, il est bon de rappeler, une fois de plus, que le choix des organismes de développement enquêtés demeure arbitraire et non exhaustif. D'autres organismes auraient donc pu être questionnés, ce qui aurait pu influencer le portrait global procuré par l'enquête. Il faut toutefois souligner que les 24 organismes sélectionnés représentent une part importante des acteurs principaux qui participent à la dynamique de développement de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il serait donc difficile de les éviter complètement ou de les remplacer par d'autres organismes ayant autant de portée dans le milieu régional. Malgré ces quelques limites, nous estimons que la démarche fournit un cadre d'analyse et des données suffisamment pertinentes pour susciter une réflexion de départ intéressante concernant, à tout le moins, le territoire à l'étude. Nous analyserons les résultats obtenus au chapitre 4.

3.3.3.4 *L'entrevue de recherche en face-à-face*

- Cueillette de données auprès des analystes de projets de développement

Toujours dans le but de recueillir des données susceptibles d'éclairer l'hypothèse #1, nous désirions vérifier le second indicateur lié au principe d'intégration multisectorielle, soit *l'existence d'outils d'analyse intégrant des thèmes et critères touchant les différentes sphères du développement*. Pour ce faire, nous avons décidé d'entrer en contact avec des analystes ayant comme mandat de juger des forces et faiblesses des projets de développement présentés en région. Notre objectif était de mieux connaître les pratiques de ces analystes. Quels outils utilisent-ils pour procéder à une analyse de projet ? Combien de temps consacrent-ils à l'analyse d'un projet ? Quels sont les critères utilisés ? Parlent-ils d'analyse de développement durable ? Si oui, quels outils ou mécanismes utilisent-ils pour le concrétiser ? Du même coup, nous voulions évaluer

la souplesse de ces outils. Comportent-ils des critères statiques, imposés par un centre de coordination extérieur à la région, ou sont-ils adaptables pour tenir compte des réalités régionales ?

Pour mener à bien notre enquête, nous avons choisi d'entrer en contact avec un nombre plutôt restreint d'analystes afin d'être en mesure de discuter en profondeur de ces questions. Nous avons donc opté, cette fois-ci, pour une approche semi-directive, plus qualitative, soit *l'entrevue de recherche en face-à-face*. Ce faisant, nous avons recueilli le point de vue d'analystes œuvrant, en région, au sein de divers organismes publics ou privés (Ex. : CLD, SADC, DEC, Banques, Caisses, gestionnaire de fonds, etc.), dont le travail consiste à supporter les nouveaux projets de développement par un appui technique ou financier.

- Le choix de la technique : avantages et limites

En misant sur une entrevue de recherche en face-à-face, nous visions « *non seulement à établir des faits, mais à amener les informateurs à donner le pourquoi de leurs comportements* » (ANGERS, 1992). Bien que nous désirions une entrevue souple, nous voulions aussi qu'elle réponde à certaines interrogations bien définies pour éclairer notre hypothèse. Nous avons donc élaboré un *schéma d'entrevue* agissant comme cadre à la discussion (nous reviendrons sur le schéma d'entrevue au point suivant).

Le choix de cette technique nous a permis d'établir un véritable contact avec les analystes que nous avons rencontrés. Ces derniers ont pu s'exprimer sur un sujet qu'ils connaissent bien et qui, très souvent, les passionne. En plus de données bien précises, il a été possible de percevoir certaines nuances à travers les gestes qui les accompagnent et le ton employé. Les renseignements obtenus grâce à cette technique nous sont donc apparus très riches. Ceci dit, rien ne nous assure que la personne interrogée a répondu à nos questions avec honnêteté et

transparence. La littérature nous rappelle à ce propos que dans certains cas, « *un interviewé peut avoir des raisons de mentir ou du moins de ne pas dire toute la vérité* » (ANGERS, 1992), ce à quoi, nous n'y pouvons rien. Il importe donc de faire la part des choses et de savoir reconnaître les moments où l'interviewé semble atteindre les limites de son ouverture. Comprendre ses hésitations vaut mieux qu'insister aveuglément et l'amener à livrer des informations potentiellement inexactes dans le seul but d'en finir au plus tôt.

Ceci dit, nous étions conscients que le véritable défi se situait à l'étape de la compilation des données recueillies. Les entrevues de recherche fournissent une masse de données qu'il faut ensuite tenter de classer afin de les rendre comparables d'une entrevue à l'autre et, ultimement, d'être en mesure d'en extraire des informations pertinentes. Le traitement est donc principalement d'ordre qualitatif et la nécessité de posséder un cadre (ou schéma d'entrevue) apparaît évidente pour éviter les glissements.

- Application de la technique dans le contexte de notre recherche

Pour nous assurer d'éviter l'éparpillement et de ressortir des entrevues avec les données recherchées, nous avons donc élaboré un schéma d'entrevue construit autour de trois thèmes principaux, chacun d'eux alimentés par trois questions ouvertes (voir Tableau 10).

Tableau 10 – Thèmes et questions abordés dans le schéma d'entrevue destiné aux analystes de projets de développement

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?
 Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?
 Quel est l'échéancier habituel ?

Outils utilisés

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?
 Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?
 Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?
 Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?
 La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Source : D. DORÉ, 2004

En tout, cinq analystes ont été interrogés. Le choix de ces analystes s'est fait à partir de critères très simples. Nous désirions nous entretenir avec au moins un analyste œuvrant au sein d'un organisme provincial ayant pour mandat de supporter les projets de développement au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Notre choix s'est porté, en toute logique, sur un analyste œuvrant au sein d'un Centre local de développement (CLD). Nous désirions aussi rencontrer un analyste œuvrant au sein d'un organisme fédéral. Suivant cette même logique, nous avons opté pour un analyste d'une Société d'aide au développement des collectivités (SADC). Nous voulions aussi rencontrer un analyste œuvrant au sein d'une institution financière. Nous avons donc rencontré un analyste œuvrant dans le réseau des Caisses Desjardins de la région (nous aurions aussi bien pu rencontrer un analyste travaillant au sein d'une banque, mais des questions de disponibilité expliquent notre choix).

Enfin, nous avons cru qu'il serait intéressant de recueillir le point de vue de deux autres organismes. Notre choix s'est d'abord arrêté sur un autre organisme lié au palier fédéral, soit Développement économique Canada (DEC), dont le mandat l'amène à jouer un rôle non

négligeable dans le soutien aux projets de développement en région. Notre intérêt pour cet organisme s'explique notamment par notre volonté de vérifier si la politique canadienne en matière de développement durable se traduit, concrètement, par l'instauration de nouvelles pratiques chez les analystes. Notre intérêt s'est ensuite dirigé vers un second organisme, lié au palier provincial par le biais du *Programme d'aide aux CDR*⁵⁹, soit la Coopérative de développement régional du Saguenay – Lac-Saint-Jean⁶⁰. Nous voulions voir si la vocation plus « sociale » de cet organisme influence ses pratiques en matière de développement durable. Il faut souligner, toutefois, que cette dernière entrevue a été effectuée en amont de la structuration de notre démarche d'entrevue. Elle s'est donc déroulée dans des conditions un peu moins formelles, soit par téléphone, et suivant un cadre moins bien défini. C'est ce qui explique que la fiche résumant l'entretien à la lumière du schéma d'entrevue comporte quelques sections non remplies. Le Tableau 11 présente une synthèse des analystes choisis⁶¹.

Tableau 11 – Analystes choisis pour l'entrevue sur les pratiques d'analyse de projets

Analystes choisis	Catégorie d'organisme
Un analyste d'un Centre local d'emploi	Organisme provincial
Un analyste d'une Société d'aide au développement des collectivités	Organisme fédéral
Un analyste d'une Caisse populaire Desjardins	Institution financière
Un analyste de Développement économique Canada	Organisme féd. supplémentaire
Un analyste de la Coopérative de développement régional	Organisme prov. supplémentaire

Source : D. Doré

En moyenne, les entrevues ont duré entre 1h30 et 2 heures. Elles se sont déroulées entre le 12 et le 20 février 2004. Les données recueillies ont été transcrites, de manière résumée, sur des fiches structurées en fonction du schéma d'entrevue présenté précédemment (voir Annexe F).

⁵⁹ Programme initié par le ministère de l'Industrie et du Commerce, des Sciences et des Technologies (MICST) en 1993, aujourd'hui devenu le ministère du Développement économique et régional et Recherche.

⁶⁰ Voir le <http://www.cdrslsj.fcdrg.coop/> pour plus de détails à propos de cet organisme.

⁶¹ L'application de la politique de développement durable canadienne au sein de chaque ministère et agence est orchestrée par la *Stratégie de développement durable du Bureau du vérificateur général*, entrée en vigueur avec l'application des modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général* en 1995. Voir <http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/200402sdsf.html> pour de plus amples informations à ce sujet.

Dans certains cas, des documents supplémentaires, présentant les étapes d'une démarche d'analyse ou les critères utilisés, nous ont été transmis par les analystes interrogés. Ces documents ont été traités comme des éléments d'éclaircissements venant supporter les propos recueillis lors des entrevues. Les résultats obtenus, visant à éclairer le degré d'opérationnalisation de deux principes du développement durable évoqués au Tableau 5, soit l'intégration multisectorielle et la valorisation de la diversité, seront exposés au chapitre 4.

3.3.3.5 *L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse*

- Deux applications

L'analyse de contenu nous a été utile de deux façons. Dans un premier temps, nous l'avons utilisée pour confirmer l'hypothèse #1 en l'appliquant à l'étude d'un cas concret, en l'occurrence le dossier de la filière porcine de Nutrinor. Comme nous le verrons un peu plus loin, une revue de presse traitant du dossier a fait l'objet de l'analyse. Nous visions alors à vérifier le degré d'opérationnalisation de quatre des cinq principes du développement durable évoqués, soit *l'intégration multisectorielle*, *l'articulation des échelles*, *la concertation* et *la valorisation de la diversité*. Dans un second temps, nous avons utilisé l'analyse de contenu pour examiner les mémoires des participants ainsi que le rapport présenté par la commission dans le cadre de deux audiences publiques tenues par le Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE), à savoir le projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Saguenay, arrondissement Jonquière, par Alcan Métal primaire, et le projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec. Nous visions alors à vérifier le degré d'opérationnalisation de deux principes du développement durable, soit l'intégration multisectorielle et la valorisation de la diversité. Voyons d'abord l'analyse de contenu appliquée à la revue de presse entourant le dossier de la filière porcine de Nutrinor.

- Participation à la confirmation de l'hypothèse #1

Dans l'énoncé de l'hypothèse #1, nous postulons que l'opérationnalisation des principes du développement durable dans les processus d'analyse des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean est faible ou absente. Nous avons voulu confirmer cette hypothèse en étudiant un cas concret. Nous avons donc procédé à l'étude d'un dossier particulièrement éloquent, soit celui de l'établissement d'une filière porcine par la coopérative Nutrinor. Nous avons saisi l'occasion qui s'est présentée à nous de suivre de près le déroulement de ce projet de développement majeur au Saguenay – Lac-Saint-Jean qui a donné lieu à de nombreux rebondissements. Notre intention était d'observer le comportement des acteurs régionaux et d'identifier les outils dont ils disposent pour assurer le traitement de dossiers controversés faisant intervenir la notion d'acceptabilité sociale.

- Le choix de la technique : avantages et limites

Pour ce faire, nous avons opté pour *une analyse de contenu*, une technique d'enquête qui nous est apparue pertinente compte tenu du contexte observé (L'ÉCUYER, 1987). Comme l'écrit Maurice Angers, « *l'analyse de contenu est une technique indirecte utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'individus ou de groupes ou portant sur eux, dont le contenu se présente sous forme non chiffrée, et qui permet de faire un prélèvement quantitatif ou qualitatif* » (ANGERS, 1992). Puisque les événements que nous voulions étudier étaient déjà enclenchés depuis quelques mois, puisque ceux-ci ne se déroulaient pas dans un seul lieu physique facilement identifiable et puisque l'essentiel du dossier semblait prendre forme à travers les journaux, nous avons cru qu'une analyse de contenu, appliquée à une revue de presse des événements, pourrait s'avérer particulièrement pratique et révélatrice.

L'analyse de contenu que nous avons menée comportait deux objectifs. Tout d'abord, un objectif plus quantitatif devant permettre d'identifier et de classer les acteurs ayant pris part au débat en fonction de leur prise de position. Il va sans dire que cette partie de l'étude s'est davantage attardée au contenu manifeste des articles de presse. Puis, un second objectif, plus qualitatif celui-là, consistant à décrire l'atmosphère au sein de laquelle le dossier a évolué au fil des semaines ainsi que les éléments ou événements majeurs ayant marqué sa progression. Pour y arriver, nous nous sommes cette fois intéressés tout particulièrement au contenu latent des articles de presse.

Grâce à cette technique d'enquête, nous avons pu jeter un regard relativement approfondi sur un dossier s'étirant sur plus de 15 mois et faisant intervenir plus de 35 acteurs du développement. Il aurait été difficile, voire impossible, d'y arriver en procédant par entrevue, compte tenu des ressources et du temps limités que nous étions en mesure de consacrer à cette enquête. En outre, le fait d'analyser l'événement à travers une revue de presse a ajouté une dimension intéressante à l'étude puisqu'il a non seulement été possible de déceler l'opinion des acteurs dont les propos sont relatés, mais aussi de faire ressortir la perception que peuvent en avoir des acteurs externes au dossier de par l'analyse du traitement journalistique.

Bien entendu, il n'y a pas que des avantages à l'utilisation de cette technique. Celle-ci est fortement teintée de suggestivité et présente le risque que notre interprétation, jumelée à celle des journalistes ayant rapporté la nouvelle, nous écartent de la réalité. Par conséquent, elle demeure pour nous simplement un moyen de recueillir des données supplémentaires visant à valider notre hypothèse de départ. Nous ne cherchons donc pas l'exactitude ni l'exhaustivité, mais bien des indices nous permettant de confirmer une tendance observée dans la littérature.

- Application de la technique d'analyse à la revue de presse

Afin d'analyser l'évolution du dossier de la filière porcine Nutrinor de manière structurée, nous avons décidé d'utiliser ce qui lui a servi de canal de communication principal, à savoir les médias régionaux et tout particulièrement la presse écrite. Nous avons donc constitué une revue de presse composée de 147 articles concernant directement le dossier de la filière porcine de Nutrinor et couvrant une période de 15 mois (du 5 décembre 1999 au 15 mars 2001). On y retrouve 13 articles du journal le Lac-Saint-Jean, 18 du Progrès-Dimanche et 116 du journal Le Quotidien (voir Figure 4). Il faut toutefois noter que 78 articles ont été entièrement analysés alors que 69 autres l'ont été à partir de résumés seulement, leur disponibilité étant restreinte et commandant des frais supplémentaires. Il est à noter que cette revue de presse, sans être tout à fait complète, s'avère relativement exhaustive, tout particulièrement en ce qui a trait au journal Le Quotidien. Le choix de ces trois journaux s'explique par le fait que Le Quotidien est le seul journal quotidien à portée régionale alors que le Lac-Saint-Jean et le Progrès-Dimanche sont deux hebdomadaires à fort tirage couvrant bien le territoire touché directement par le cas à l'étude.

Figure 4 - Composition de la revue de presse

Journal	Nombre d'articles analysés
Le Lac Saint-Jean	13
Le Progrès-Dimanche	18
Le Quotidien	116
<i>Total</i>	<i>147</i>

Source : D. DORÉ, 2002

Pour chaque article analysé, la date de parution, la source, le titre, l'acteur principal, sa position et son attitude ont été notés. Ce sont là les catégories d'analyse de contenu que nous avons retenues pour les fins de notre recherche. Ces catégories ont été organisées sur une feuille de codage destinée à faciliter l'étape de cueillette des données (voir Annexe A). L'ensemble des données recueillies ont ensuite été compilées dans un tableau-synthèse. Le Tableau 12 en présente un extrait, la version complète pouvant être consultée à l'Annexe A.

La position de l'acteur a été jugée « pour » si ses propos montraient clairement qu'il était en accord avec le projet et « contre » dans la situation inverse. Afin de raffiner le classement, nous avons ajouté une catégorie « pour si », dans le cas où un acteur assujettissait clairement son accord au projet à certaines conditions. Nous avons toutefois considéré les catégories « pour » et « pour si » comme faisant partie d'un grand groupe d'acteurs plutôt en accord avec le projet. Dans certains cas, la position de l'acteur face au projet n'a pu être identifiée et nous avons dû soustraire l'article de la compilation globale lors de l'évaluation de cette catégorie.

Quant à l'attitude, bien que ayons pu l'identifier aisément dans la plupart des articles dont nous possédions le texte entier, l'exercice fut plus ardu en ce qui concerne les résumés. Quoiqu'il en soit, malgré l'évidente subjectivité de cette démarche, nous croyons qu'elle demeure suffisamment juste et représentative de la réalité pour fournir quelques indications générales. L'attitude des acteurs a été caractérisée par le terme « diplomatie » lorsque les propos transmis dans l'article laissaient présager un ton plutôt calme et respectueux ou un ton relativement modéré. Lorsque les propos se voulaient empreints de sarcasme, cinglants, voire insultants, nous les avons caractérisés d'« intransigeants ». Certains articles n'ont pu être caractérisés étant trop courts ou se présentant sous la forme d'une caricature (dessin). Tout comme pour la position des acteurs, nous avons dû soustraire les articles en question de la compilation globale lors de l'évaluation de cette catégorie.

Tableau 12 - Extrait du tableau-synthèse présentant les données tirées de l'analyse de contenu de la revue de presse traitant du dossier de la filière porcine de Nutrinor

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
77	20	1	2000	QUO	Production porcine : La Baie entend étudier certaines techniques	Municipalité de La Baie	Pour si...	Diplomatie
78	23	1	2000	PD	Installations agricoles : L'UPA tient au droit d'investir et de produire	UPA	Pour	Intransigeance
79	26	1	2000	QUO	Production de porcs : Nutrinor regarde vers la Région laboratoire	Nutrinor	Pour	Diplomatie

Source : D. DORÉ, 2002

Les tableaux ont été compilés sous Excel et les résultats rassemblés sous diverses formes graphiques (voir *Analyse des données* au chapitre suivant). Parallèlement, une chronologie des événements marquants a été créée dans le but d'identifier les éléments ou rebondissements importants susceptibles de nous aider à mieux comprendre la dynamique à l'œuvre. La chronologie complète peut être consultée à l'Annexe A.

3.3.3.6 L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE

- Examen des pratiques d'analyse et de consultation publiques ayant cours lors de la tenue d'audiences publiques du BAPE au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Le Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) se présente comme l'un des seuls, sinon l'unique organisme québécois visant l'application des principes du développement durable par le biais d'un processus d'analyse publique des projets de développement. Il ne fait nul doute que nous devons en tenir compte dans notre démarche de recherche, ne serait-ce que pour confronter notre hypothèse #1 soutenant que les principes du développement durable ne sont pas

opérationnalisées dans les processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. La présence du BAPE entraîne-t-elle une meilleure opérationnalisation du développement durable en région ?

Pour pouvoir en juger et ainsi éclairer notre hypothèse #1, nous devons recueillir quelques données et les confronter à notre cadre d'analyse. Le BAPE agit-il fréquemment au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Qui sont ceux qui participent aux audiences publiques ? Les mémoires déposés témoignent-ils d'une bonne compréhension du concept de développement durable de la part de leur auteur ? Le BAPE permet-il une meilleure intégration multisectorielle dans le processus d'analyse des projets ? Assure-t-il l'adoption d'une vision à long terme, l'articulation des échelles et la concertation tout en faisant preuve de souplesse dans son fonctionnement ? Nous avons voulu en savoir plus sur ces éléments et nous avons cru qu'en procédant à un examen des pratiques d'analyse et de consultation publiques ayant cours lors de la tenue d'audiences publiques du BAPE au Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous pourrions acquérir certaines données intéressantes.

Pour gagner du temps et éviter de refaire la roue, nous avons contacté une représentante du BAPE qui nous a gentiment fourni certaines informations intéressantes tout en nous précisant qu'elle ne possédait pas de données directement liées aux questions que nous venons de poser⁶². Nous n'avions donc d'autre choix que de procéder nous-mêmes à la cueillette des données susceptibles de nous permettre de répondre à ces interrogations.

⁶² Notre correspondance avec le BAPE s'est d'abord établie par courriel, en mai 2004, avec Mme Rosemary Al-Hayek, Conseillère en communication. Celle-ci nous a alors transmis des documents ne touchant malheureusement pas directement les questions qui nous interpellaient mais nous fournissant tout de même certaines informations pertinentes. Par la suite, au cours du mois de juin, nous sommes entrés en contact avec M. René Beaudet, Chef du Service de l'expertise environnementale, qui nous a accordé un entretien téléphonique sur lequel nous reviendrons un peu plus loin.

- Le choix de la technique : avantages et limites

Une fois de plus, le temps et les ressources s'avérant limitées, nous ne pouvions attendre trop longtemps la tenue de nouvelles audiences publiques du BAPE sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Fort heureusement, deux projets majeurs étaient en préparation en 2003 et 2004, soit le projet d'implantation, par Alcan Métal primaire, d'une usine de traitement de la brasque usée à Saguenay, arrondissement Jonquière, et le projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec. Ne pouvant assister à chacune des séances et procéder à des entrevues personnalisées avec chacun des participants, nous avons donc exploré d'autres avenues pour recueillir les données voulues. Puisque plusieurs participants aux audiences publiques déposent un mémoire devant la commission, une manne de données est disponible si on prend le temps d'examiner ces documents. Dans ce contexte, l'analyse de contenu nous est apparue une technique tout à fait indiquée pour nous permettre de procéder à un examen approfondi des documents tout en respectant nos limites en termes de temps et de ressources disponibles.

Bien entendu, tout comme ce fut le cas pour la revue de presse concernant le dossier Nutrinor, l'analyse de contenu demeure empreinte de suggestivité et comporte, de ce fait, le risque de s'écarter de la réalité. Quoi qu'il en soit, bien qu'imparfaite, nous estimons que l'incontournable démarche d'interprétation, si elle est encadrée adéquatement, peut s'avérer riche en enseignements.

- Application de la technique d'analyse aux mémoires des participants et au rapport de la commission du BAPE

Nous avons donc pris soin de procéder au choix de nos catégories d'analyse en utilisant un cadre bien défini, confectionné en collaboration avec le Centre québécois de développement

durable⁶³. Nous nous sommes ensuite dotés d'une feuille de codage nous permettant de recueillir le plus systématiquement possible les données dont nous avons besoin pour répondre aux diverses questions posées précédemment. La Figure 5 présente un extrait de la feuille de codage utilisée alors que la version complète peut être consultée à l'Annexe B. Il en va de même pour l'ensemble des feuilles de codage remplies suite à l'examen de chacun des mémoires (nous avons donné à ces feuilles le nom de « *Fiche descriptive du mémoire* »).

⁶³ La confection de ce cadre est le fruit d'un long processus d'amélioration de la grille d'analyse de projets utilisée dans le passé par le CQDD. En collaboration avec les spécialistes du CQDD, nous avons procédé à une refonte complète de ce cadre à la lumière des commentaires recueillis au fil des ans par les acteurs du développement et en tenant compte des autres cadres du genre, proposées en Europe notamment. Puisque ce travail fait partie intégrante de notre démarche de recherche, nous y reviendrons ultérieurement.

Figure 5 - Extrait de la feuille de codage utilisée pour l'analyse de contenu des mémoires présentés aux audiences publiques du BAPE

Fiche descriptive du mémoire			
Titre du mémoire			
Auteur(s)			
Fonction principale de l'auteur ou de l'organisme			
Citoyen	<input type="checkbox"/>		
Organisme	<input type="checkbox"/>		
Entreprise privée	<input type="checkbox"/>		
Agissant principalement dans le domaine de l'environnement	<input type="checkbox"/>		
Agissant principalement dans le domaine économique	<input type="checkbox"/>		
Agissant principalement dans le domaine social	<input type="checkbox"/>		
Aspects et questions touchées par le mémoire			
A. Aspects économiques			
Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Viabilité : le projet possède-t-il les assises nécessaires en termes de financement et de capacité de gestion pour assurer son succès à long terme ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emploi : combien d'emplois de qualité le projet permet-il de créer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Appareil de production des biens et services : quels efforts le projet consacre-t-il à la recherche et au développement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversification économique : le projet consolide-t-il la structure industrielle et commerciale de la région ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratiques commerciales : le projet soutient-il des pratiques commerciales justes et équitables ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entreprenariat : le projet s'insère-t-il dans des réseaux d'affaires et contribue-t-il à leur essor ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Source : D. DORÉ, 2003

De manière générale, nous avons surtout acquis les données qui nous interpellaient à partir du contenu manifeste des documents analysés. Ainsi, nous avons noté le nom des participants et leur fonction de même que leur domaine d'action premier (économique, environnemental ou social), en

plus d'identifier le degré de traitement de certains enjeux de développement durable au sein du mémoire présenté. Nous avons tenté de déterminer si chaque enjeu présent sur la feuille de codage et énoncé sous la forme d'une question, a été traité par l'auteur du mémoire et, le cas échéant, s'il l'a été en profondeur ou en surface. Comme nous le verrons au chapitre présentant l'analyse des résultats, le format adopté a permis un certain traitement quantitatif des données. Nous avons ainsi obtenu des informations sur le profil des participants, les thèmes abordés par les participants et les thèmes abordés par le rapport de la commission du BAPE. À titre d'exemple, il a été possible de déterminer le degré de traitement d'un enjeu au sein d'un mémoire donné ainsi que la fréquence de traitement de cet enjeu par les participants à une audience. Nous avons aussi pu comparer les résultats obtenus dans chacune des deux audiences. Nous avons aussi été en mesure de vérifier si le contenu du rapport de la commission du BAPE reflète bien les préoccupations soulevées par les participants aux audiences publiques et si les commissaires dépassent ces préoccupations pour traiter d'enjeux de développement durable importants qui auraient été oubliés. Par ailleurs, nous avons pris soin d'amasser certaines données émanant davantage de l'analyse du contenu latent des mémoires, ces données étant susceptibles d'apporter un éclairage supplémentaire à notre démarche. Évidemment, celles-ci ont demandé un traitement d'ordre qualitatif.

De manière plus détaillée, en ce qui concerne le profil des participants, nous avons amassé des données de deux ordres : 1) le statut du participant et 2) sa préoccupation principale (ou mission principale). D'une part, grâce à la mise en relation de ces données nous serons en mesure de constater qui sont ceux qui sont mobilisés par la tenue d'audiences publiques. Est-ce qu'il s'agit majoritairement de citoyens, de représentants d'organismes publics, de représentants élus des divers paliers de gouvernement (scolaire, municipal, provincial ou fédéral) ou de représentants d'entreprises privées ? Est-ce qu'il s'agit davantage de groupes environnementaux, d'organismes à caractère social ou d'organismes préoccupés par le développement économique ? D'autre part, la

compilation des données permettra de juger de l'existence ou non de liens entre la préoccupation principale d'un participant et les thèmes abordés dans son mémoire. En d'autres termes, nous tenterons de répondre à la question suivante : est-ce qu'un organisme dont la mission principale est le développement économique de son milieu (comme une chambre de commerce), aura comme réflexe de ne traiter exclusivement que de cet aspect du projet dans son mémoire, au détriment des aspects sociaux et environnementaux ? Inversement, est-ce qu'un organisme dédié à la préservation de l'environnement s'attardera uniquement à cet aspect en laissant de côté les aspects économiques et sociaux ? La même question s'applique aux organismes oeuvrant dans le domaine social.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons décidé de procéder à l'analyse des mémoires présentés dans le cadre de deux audiences publiques tenues au Saguenay – Lac-Saint-Jean en 2003 et 2004. Il est à noter que seules les présentations appuyées par un mémoire écrit ont été retenues pour notre analyse de contenu. Le Tableau 13 rassemble les informations générales liées à l'audience A au cours de laquelle 11 mémoires ont été déposés. Pour sa part, le Tableau 14 procure les titres de ces onze mémoires de même que l'auteur de chacun d'eux.

Tableau 13 – Informations générales concernant l'audience publique A

Titre	Projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Saguenay, arrondissement Jonquière, par Alcan Métal primaire
Lieu	Saguenay, arrondissement Jonquière
Date	Du 19 janvier au 19 mai 2004, en deux parties et quatre séances
Nbre de mémoires	11

Source : D. DORÉ, 2004 – Données tirées de : www.bape.gouv.qc.ca

Tableau 14 – Liste des mémoires présentés lors de l'audience publique A

#	Titre du mémoire	Auteur(s)
1	DM1 - Groupe Alcan Métal primaire - Projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Jonquière	Nova Pb inc.
2	DM2 - L'usine de brasque chez Alcan	Regroupement régional pour la sauvegarde de l'environnement
3	DM3 - Mémoire du comité de l'environnement de Chicoutimi	Comité de l'environnement de Chicoutimi
4	DM 4 - Mémoire du Syndicat National des Employés de l'Aluminium d'Arvida, Inc. sur le projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Saguenay, arrondissement Jonquière.	Syndicat National des Employés de l'Aluminium d'Arvida, Inc.
5	DM5 - Projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Jonquière, par Alcan Métal primaire.	France Goyard
6	DM6 – Développement durable et justice environnementale comme base d'évaluation du projet d'usine de traitement des déchets dangereux d'Alcan	Quelques membres du <i>Groupe de recherche en études et interventions régionales (GRIR)</i>
7	DM7 – Projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée à Saguenay, arrondissement Jonquière.	Conseil régional de l'environnement et du développement durable du Saguenay – Lac-Saint-Jean
8	DM8 – Projet d'implantation d'une usine de traitement de la brasque usée par la compagnie Alcan	Monique Laberge
9	DM9 – Usine de traitement de la brasque et le représentant municipal du quartier	Gaston Laforest
10	DM10 – Consultations sur la construction d'une usine de traitement de la brasque usée	Ville de Saguenay et Promotion Saguenay
11	DM11 – Sans titre	Sylvie Girard

Source : D. DORÉ, 2004 – Données tirées de : www.bape.gouv.qc.ca

En ce qui concerne l'audience publique B, le Tableau 15 en présente les informations générales alors que la Tableau 16 fournit le titre et l'auteur des 30 mémoires qui y ont été déposés.

Tableau 15 – Informations générales concernant l'audience publique B

Titre	Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec
Lieu	Alma
Date	Du 15 septembre 2003 au 15 janvier 2004, en deux parties et huit séances
Nombre de mémoires	30

Source : D. DORÉ, 2003 – Données tirées de : www.bape.gouv.qc.ca

Tableau 16 – Liste des mémoires présentés lors de l'audience publique B

#	Titre du mémoire	Auteur(s)
1	DM1-1 Audiences publiques : Projet de barrage sur la rivière Péribonka	Les Protectors du Nord Inc.
2	DM2-1 Audiences publiques : projet de barrage sur la rivière Péribonka	Municipalité de Ste-Monique
3	DM3 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka pas Hydro-Québec	Chambre de Commerce de Dolbeau-Mistassini
4	DM4-1 Audiences publiques sur le projet de barrage Péribonka 4 d'Hydro-Québec	Municipalité de Lamarche
5	DM5 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka	Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec
6	DM6 Mémoire présenté à la commission sur le projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Comité de l'environnement de Chicoutimi
7	DM7 Aménagement hydroélectrique de la Péribonka – Invasion boréale	Villégiateurs du km 77 – Paul Morin, Martin Tremblay et Mario Villeneuve
8	DM8 Aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Association de la construction du Québec, région Saguenay – Lac-Saint-Jean
9	DM9 Pour un développement solidaire et respectueux des régions ressources	Conseil régional FTQ Saguenay – Lac-St-Jean et Conseil régional FTQ Haut du Lac-St-Jean – Chibougamau-Chapais
10	DM10 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka	Société d'histoire et d'Archéologie de Mashteuiatsh
11	DM11 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Regroupement des Chambres de commerce et d'industrie du Saguenay – Lac-Saint-Jean
12	DM12 Projet aménagement hydroélectrique de la Péribonka	Municipalité de l'Ascension-de-Notre-Seigneur
13	DM13 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka – Un pas vers la sécurité énergétique des Québécois	Association de l'industrie électrique du Québec – Jacques Marquis
14	DM14 Projet Péribonka 4	Stéphan Tremblay, député de Lac-Saint-Jean
15	DM15 Projet d'aménagement d'un nouveau barrage sur la rivière Péribonka pas Hydro-Québec	La Corporation des camionneurs en vrac de la région 02 Inc.
16	DM16 Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ)	Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec
17	DM17 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	La corporation de développement économique de St-Ludger-de-Milot
18	DM18 Aménagement hydroélectrique de la Péribonka	Conseil régional de l'environnement et du développement durable du Saguenay – Lac-Saint-Jean

#	Titre du mémoire	Auteur(s)
19	DM19 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	MRC Lac-Saint-Jean Est
20	DM20 La maximisation des retombées économiques régionales : le véritable enjeu du projet Péribonka	L'association des Centre locaux de développement (CLD) du Saguenay – Lac-Saint-Jean
21	DM21 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Municipalité de Saint-Ludger-de-Milot
22	DM22 Consultation publique sur le projet de la rivière Péribonka par Hydro-Québec	MRC du Domaine-du-Roy
23	DM23 Audiences publiques sur le projet d'aménagement hydroélectrique de la rivière Péribonka par Hydro-Québec	Conseil régional de concertation et de développement (CRCDD) Saguenay – Lac-Saint-Jean
24	DM24 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka projeté par Hydro-Québec	Municipalité de Péribonka
25	DM25-1 Projet d'aménagement hydroélectrique de la rivière Péribonka	Conseil des Montagnais du Lac-Saint-Jean
26	DM26 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka – Assurer la disponibilité d'un approvisionnement fiable et suffisant à un prix stable et compétitif	Manufacturiers et exportateurs du Québec
27	DM27 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Union québécoise pour la conservation de la nature (UQCN)
28	DM28 Projet d'Hydro-Québec sur la rivière Péribonka	MRC de Maria-Chapdelaine et MRC du Fjord-du-Saguenay
29	DM29 Projet d'aménagement hydroélectrique de la Péribonka par Hydro-Québec	Louis Baribeau
30	DM30 Projet Péribonka	Mouvement Au Courant

Source : D. DORÉ, 2003 – Données tirées de : www.bape.gouv.qc.ca

3.3.3.7 L'entrevue de recherche par téléphone

- Le point de vue d'un représentant du BAPE

Nous avons voulu interroger directement un représentant du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement afin de compléter l'analyse de contenu que nous venons de présenter au point précédent. Notre objectif était d'obtenir des réponses à certaines questions demeurées sans réponse suite à la lecture des documents présents sur le site Internet du BAPE et suite à l'analyse

de contenu effectuée. Nous estimions qu'une conversation avec l'un des représentants officiels du BAPE nous permettrait de mieux comprendre l'esprit qui caractérise le mandat de l'organisme et les contraintes qui en limitent l'étendue.

- Le choix de la technique : avantages et limites

L'entrevue effectuée avec un représentant du BAPE est le résultat d'une démarche un peu particulière. En fait, dans le cadre de l'analyse de contenu nous avons contacté, par courriel, une représentante du BAPE afin d'obtenir certains éclaircissements. Cette dernière nous a transmis des informations pertinentes, mais nous a aussi suggéré d'entrer en contact avec un autre représentant du BAPE, plus à même de répondre à certaines de nos questions. C'est donc suivant cette proposition que nous en sommes arrivés à questionner, par courriel, M. René Beaudet, Chef du Service de l'expertise environnemental. Afin de répondre à nos questions, M. Beaudet est entré en contact avec nous par téléphone. Nous avons saisi l'occasion pour discuter avec lui de plusieurs points.

Cette entrevue téléphonique nous a permis d'approfondir certaines idées directement avec un représentant du BAPE sans avoir à nous déplacer. Du point de vue du temps et des ressources, cette technique présente un avantage certain. En contrepartie, un contact téléphonique n'est pas propice à une discussion de fond de plusieurs heures et ne peut donc remplacer une entrevue de recherche en face-à-face. De plus, il devient très difficile de déceler les signes non verbaux qui s'ajoutent généralement aux informations livrées par le discours oral. Enfin, puisqu'il s'agit d'une entrevue portée par des questions ouvertes, les réponses peuvent s'avérer longues et il n'est pas toujours aisé d'en extraire les données recherchées.

- Application de la technique d'analyse aux mémoires des participants et au rapport de la commission du BAPE

Dans le cadre de l'entrevue effectuée avec M. Beaudet, nous désirions obtenir des éclaircissements sur six points bien précis. Nous lui avons donc posé six questions. Bien que la discussion téléphonique ait entraîné certains va-et-vient entre les divers points abordés, il a été possible de rédiger un compte rendu structuré autour de ces six questions. Il est à noter qu'il ne s'agit pas d'un compte rendu intégral, mais bien d'un résumé des propos tenus mettant en évidence les idées maîtresses. Une fois rédigé, le compte rendu a ensuite été bonifié et validé par M. Beaudet. Le schéma et le compte rendu complet de l'entrevue téléphonique peuvent être consultés à l'Annexe F.

3.4 Hypothèse #2 – Concepts spécifiques, indicateurs et techniques de recherche

Hypothèse #2 :

Les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, sont de deux ordres : ils sont imputables, d'une part, à une attitude peu propice au changement chez les acteurs du développement et, d'autre part, à l'absence d'outils efficaces facilitant la transition vers un processus d'analyse placé sous le signe du développement durable.

3.4.1 Définition des concepts spécifiques

Jetons maintenant un œil à l'hypothèse #2 qui identifie deux obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable. L'hypothèse #2 comporte deux parties. La première partie présente l'énoncé central comportant les quatre mêmes concepts que nous venons de détailler lors de la présentation de l'hypothèse # 1. La seconde partie fait référence aux deux obstacles susceptibles d'expliquer la faible opérationnalisation des principes du

développement durable, soit : *l'attitude peu propice au changement de la part des acteurs du développement* et *l'absence d'outils efficaces*. Puisque la première partie a déjà été présentée en détails, nous ne nous attarderons ici qu'à définir les termes de la seconde.

3.4.1.1 Attitude peu propice au changement de la part des acteurs du développement

Nous avons identifié précédemment quatre groupes d'acteurs principaux en matière de développement, à savoir : la population régionale, les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les promoteurs et les analystes de projets. Voyons ce que nous entendons par une *attitude peu propice au changement* pour chacun de ces acteurs.

- L'attitude de la population régionale

L'attitude peu propice au changement à laquelle nous faisons allusion dans l'hypothèse #2 s'exprime chez la population régionale par une relation paradoxale avec le concept de développement durable. Selon nous, la population régionale ne s'oppose pas à la mise en application du concept, mais elle a une confiance limitée envers les processus de consultation publique et est désireuse, dans le contexte de morosité économique actuel, de voir se réaliser, au plus vite, des projets de développement créateurs d'emplois.

Notre hypothèse repose donc sur trois éléments. Tout d'abord, nous croyons que de nombreux signes témoignent d'un intérêt certain chez la population régionale pour les principes portés par le concept de développement durable. On n'a qu'à penser à la progression de la demande en produits biologiques et en technologies plus éconocifiques, à l'élargissement des mouvements de lutte contre la pauvreté ou aux manifestations pour l'égalité et la paix (s'articulant notamment autour des groupes de femmes). Il semble évident que la population régionale, à l'instar de l'ensemble des Québécois, aspire à une meilleure qualité de vie et à un avenir serein pour ses enfants.

En contrepartie, notre hypothèse s'articule aussi à partir de certains doutes émis par la population quant à la pertinence de participer à des processus de consultation publique. Il est en effet courant d'entendre des remarques comme celles-ci : « les projets sont déjà décidés d'avance » ou « notre opinion ne compte pas vraiment, il s'agit d'un exercice de style seulement ». Ces affirmations laissent présager un effritement de la confiance de la population envers les processus de participation publique destinés à analyser certains projets de développement. L'existence et la nature exacte de cette rupture du lien de confiance restent à déterminer. Toutefois, nous croyons qu'il s'agit d'un élément clé qui mérite qu'on s'y attarde dans l'établissement des causes de la faible opérationnalisation du développement durable.

En outre, notre hypothèse s'appuie aussi sur le climat économique régional actuel qui porte à croire que la population désire voir se réaliser, au plus vite, des projets de développement créateurs d'emplois. La région ayant l'un des plus hauts taux de chômage au pays depuis plusieurs années, la grande entreprise n'employant plus autant de travailleurs qu'avant et l'exode des jeunes drainant les forces vives vers la métropole, il est compréhensible que tous soient préoccupés par la nécessité que soient créés de nouveaux emplois dès que possible. Cette situation d'urgence laisse toutefois présager, comme l'indiquent les résultats de l'étude doctorale de Gilles Côté, que la population est prête à faire de nombreuses concessions pour que disparaissent les obstacles à l'implantation de nouveaux projets (CÔTÉ, G. 2004). Quitte même à passer sous silence les préoccupations sociales ou environnementales, si ces dernières sont perçues comme un frein au développement. Dans ce contexte, tout processus d'analyse de développement durable, suggérant de jeter un regard attentif aux projets, risque fort d'être perçu d'un mauvais œil. En ce sens, tout porte à croire que la population régionale, ébranlée par la situation économique en dégradation, pourrait être amenée à réagir par des réflexes de survie qui la mènent à rechercher des remèdes rapides et sans complications, afin de soulager les maux qui l'affligent. Il va sans dire que les

principes du développement durable n'y trouvent pas là un terreau très favorable à leur opérationnalisation. Nous tenterons donc de vérifier ces trois éléments à la base du premier volet de notre hypothèse #2, en ce qui concerne la population régionale.

- L'attitude des décideurs (élus et dirigeants d'organismes)

L'attitude peu propice au changement que nous imputons aux décideurs (élus et dirigeants d'organismes) s'exprimerait quant à elle à travers une réticence à exercer un fort leadership dans l'application du concept de développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean, en l'absence de précédents prouvant sa capacité réelle à faire progresser la région.

Nous entendons par là qu'un concept théorique plutôt vague, comme celui du développement durable, peut paraître peu rassurant aux yeux de leaders en quête de résultats palpables face à des citoyens exigeant une saine gestion des fonds publics marquée par le pragmatisme. Comment savoir où mènera le développement durable ? Les exemples de régions s'étant placées sous le signe du développement durable sont si peu nombreux dans le monde, que l'aventure n'est pas sans soulever de craintes. Exprimer un vœu, c'est un pas relativement simple que les décideurs peuvent franchir aisément. Passer à l'action, en choisissant d'investir efforts et argent dans un projet de développement régional parsemé d'inconnus, c'est un pas énorme que peu d'entre eux semblent prêts à faire. Voilà l'hypothèse que nous faisons.

- L'attitude des promoteurs

Chez les promoteurs de projets de développement, l'attitude peu propice au changement que nous avons évoquée dans notre hypothèse #2, est, selon nous, dictée par la crainte de voir apparaître de nouvelles barrières susceptibles de nuire à leurs projets. Qu'ils débutent ou qu'ils soient déjà en affaires, nous croyons que les promoteurs adoptent généralement une position de

défense devant la peur que soit imposé à leur projet ou à leur entreprise existante, un fardeau supplémentaire (en temps ou en ressources humaines et financières) susceptible de réduire son potentiel de rentabilité.

Ce réflexe défensif est, à notre avis, tout à fait compréhensible compte tenu du contexte de haute compétitivité entourant le monde des affaires, au Québec comme ailleurs dans le monde. Devant la rareté des démonstrations concrètes mettant en scène une entreprise qui, en appliquant les principes du développement durable, enregistre une amélioration notable de ses performances aux niveaux économique, social et environnemental, les promoteurs demeurent perplexes et craintifs. Nous parlons ici de gains réels, observables et non théoriques, prenant des formes palpables pour l'entrepreneur (ex. : réduction des émissions de gaz à effet de serre, diminution de l'absentéisme au travail, élimination des nuisances sonores et olfactives pour le voisinage, diminution des accidents de travail, augmentation de la productivité, réduction des coûts de transport, augmentation des bénéfices, etc.). En l'absence de repères ou « d'expériences à succès », les promoteurs restent sur leurs gardes et tardent à intégrer à leurs pratiques les principes du développement durable. C'est du moins une hypothèse que nous voulons vérifier.

- L'attitude des analystes de projets

Enfin, nous croyons que l'attitude peu propice au changement est imputable, chez les analystes de projets, à des pratiques traditionnellement marquées par un fort cloisonnement sectoriel et un faible recours à la participation citoyenne.

L'hypothèse que nous émettons ici soutient que les processus d'analyse des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean se font en vase clos, en silos, à l'intérieur de chacune des trois sphères : sociale, économique et environnementale. Il n'y aurait que peu ou

pas d'échanges entre les analystes de chacune de ces sphères et donc absence d'un regard transversal et interdisciplinaire sur les projets. Les grilles d'analyse utilisées n'intégreraient que des critères propres à la sphère en question. Par conséquent, un projet pourrait être jugé solide en regard des critères économiques et financiers utilisés par un analyste de la sphère économique (par exemple un représentant d'une institution financière) et s'avérer problématique en regard des critères sociaux utilisés par un analyste de la sphère sociale (par exemple un représentant de la Commission de la santé et sécurité au travail), sans pour autant jouir de cet éclairage interdisciplinaire puisque la communication entre les sphères est quasi-inexistante.

Par ailleurs, cette hypothèse soutient aussi que les pratiques d'analyse n'ont que rarement recours à la participation citoyenne. Nous entendons par là l'utilisation d'un mécanisme permettant de recueillir le point de vue des citoyens, le plus tôt possible dans le processus d'analyse, dans le cadre de projets majeurs ou potentiellement controversés. L'objectif étant de s'assurer que le projet en question sera bonifié en fonction des préoccupations citoyennes afin d'en assurer son acceptabilité sociale. Voilà des éléments que nous avons déjà largement abordés au chapitre précédent. La vérification de cette partie de notre hypothèse #2 sera donc rapide puisqu'elle se résumera à une synthèse des éléments clés déjà présentés.

3.4.1.2 Absence d'outils efficaces

Le second volet de notre hypothèse #2 soutient qu'en plus de l'attitude des acteurs du développement, l'absence d'outils efficaces constituerait un obstacle de taille à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Le Tableau 1 présenté au Chapitre 2, identifiait, à partir de la littérature, cinq besoins en matière d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle régionale et un certain nombre d'outils

correspondants. Certains de ces outils sont déjà proposés par divers intervenants comme le Centre québécois de développement durable (CQDD) ou la chaire en Éco-conseil de l'UQAC.

Le résultat des enquêtes touchant l'hypothèse #1 nous a déjà procuré un certain éclairage sur l'existence et l'utilisation, par les acteurs du développement, de ces outils. Nous tenterons de vérifier notre hypothèse en complétant ce portrait. Il est à noter que parmi eux, on retrouve deux outils touchant tout particulièrement l'analyse de projets : la grille d'analyse de développement durable et la démarche d'analyse publique visant l'acceptabilité sociale des projets controversés. Ces deux outils seront abordés de manière plus détaillée lors du traitement de l'hypothèse #3.

3.4.2 Identification des indicateurs

3.4.2.1 Indicateurs relatifs à l'attitude des acteurs

Maintenant que nous avons clarifié l'hypothèse #2, procédons à l'identification des indicateurs qui vont nous permettre de la confirmer ou de l'infirmer. Nous avons amassé des données nous permettant de caractériser l'attitude de chacun des trois acteurs enquêtés à partir de trois éléments qui nous sont apparus centraux. Ces éléments, bien qu'ils ne soient pas les seuls capables de nous renseigner sur l'attitude des acteurs, nous ont permis de synthétiser la masse de données recueillies de manière à en extraire une information plus structurée et aisément compréhensible. Les trois éléments retenus sont donc tout à fait arbitraires. Ils découlent d'une logique toute simple mais non moins efficace à nos yeux. Cette logique explore l'attitude des acteurs face à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets à travers les éléments suivants : *la connaissance du concept, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise œuvre.*

Afin de juger de *la connaissance du concept*, nous avons tenté de répondre aux deux questions suivantes : Les acteurs estiment-ils bien connaître le concept de développement durable ? Les acteurs connaissent-ils bien le concept de développement durable ?

Afin de juger de *la reconnaissance de la pertinence du concept*, nous avons tenté de trouver réponses aux deux questions suivantes : Les acteurs sont-ils d'avis que les projets de développement doivent être analysés en fonction, non seulement de leurs impacts économiques, mais aussi de leurs impacts sociaux et environnementaux ? Les acteurs sont-ils d'avis que l'acceptabilité sociale des projets controversés est une condition incontournable requérant l'établissement d'un climat de coopération caractérisé, notamment, par une participation citoyenne active ?

Afin de juger de *la volonté de participer à leur mise œuvre*, nous avons tenté de trouver réponses aux deux questions suivantes : Les acteurs souhaitent-ils que des changements soient apportées aux pratiques en vigueur au Saguenay – Lac-Saint-Jean afin de concrétiser l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ? Les acteurs sont-ils prêts à participer activement à cette opérationnalisation ?

Pour répondre à ces questions, nous avons vérifié certains éléments plus précis au cours de l'entretien que nous avons eu avec chacun des acteurs enquêtés. Le Tableau 17 présente les indicateurs principaux qui ont été vérifiés.

Tableau 17 - Indicateurs relatifs à l'attitude des acteurs régionaux

Concernant la connaissance du concept de développement durable

- Le degré de familiarité avec le concept de développement durable ;
- La capacité de rattacher le concept à une réalité plus concrète telle un organisme travaillant à sa mise en œuvre au Saguenay – Lac-Saint-Jean ;
- La capacité de nommer un outil ou un service mis à la disposition de la région par le Centre québécois de développement durable ;
- La capacité de percevoir les enjeux centraux devant faire partie d'une analyse de projets placée sous le signe du développement durable.

Concernant la reconnaissance de la pertinence de son application

- La référence à l'un ou l'autre des principes portés par le concept de développement durable par le choix d'une définition et de termes associés ;
- La perception positive ou négative à l'égard du développement durable (concret, nécessaire, complexe, coûteux, écolo) ;
- Le degré d'adhésion aux principes d'intégration multisectorielle et de concertation portés par le concept de développement durable ;
- L'importance que revêt une analyse de projets basée sur des critères provenant des sphères économique, social et environnementale ;
- La volonté d'analyser les projets selon des critères multisectoriels même si cela entraîne des délais ou des coûts supplémentaires ;
- L'importance que revêt la participation active de tous les acteurs du développement, notamment les citoyens, lors de l'analyse de projets pouvant causer des impacts sociaux, économiques et environnementaux importants ;
- La volonté de s'assurer que l'acceptabilité sociale soit préservée même si la participation citoyenne entraîne des délais ou des coûts supplémentaires ;
- L'importance que revêt la participation des divers acteurs du développement au mécanisme de concertation, notamment au processus de prise de décision.

Concernant la volonté de participer à leur mise en oeuvre

- L'importance que revêt la création d'une grille d'analyse de développement durable pour la région ;
- L'importance que revêt l'utilisation d'une grille d'analyse de développement durable par les analystes oeuvrant au sein de divers organismes régionaux qui gèrent des programmes de soutien aux entreprises (CLD, SADC, etc.) ;
- La volonté de s'assurer que la grille d'analyse soit utilisée même si cela entraîne des délais ou des coûts supplémentaires ;
- Chez les décideurs, la volonté d'assumer un certain leadership dans la diffusion de la grille d'analyse ;
- Chez les promoteurs, la volonté d'utiliser la grille d'analyse de développement durable pour bonifier leur propre entreprise ;
- Chez les promoteurs, la volonté de permettre à des spécialistes externes d'établir un diagnostic de développement durable identifiant les forces et les faiblesses de leur entreprise ;
- Chez les promoteurs, la volonté de rendre disponible une ressource afin qu'elle consacre une vingtaine d'heures à l'analyse en soutien aux spécialistes chargés d'établir le diagnostic ;
- Chez les promoteurs, la volonté de déboursier un certain montant pour obtenir le diagnostic de développement durable en question ;
- La perception positive ou négative à l'égard du BAPE (nécessaire, complexe, crédible, empêche le développement, accessible, prend trop de temps) ;
- Le degré de connaissance du BAPE et de ses mandats ;
- Le degré de participation aux audiences publiques menées par le BAPE ;
- Les raisons expliquant la participation ou la non participation ;
- Le degré de satisfaction à l'égard du BAPE en ce qui concerne sa capacité à répondre adéquatement au

- besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets controversés ;
- Le degré de satisfaction des promoteurs qui ont vécu l'expérience des audiences publiques à l'égard du BAPE ;
- La perception du degré d'influence de chaque acteur dans la prise de décision lors de l'analyse de projets controversés ;
- Le rôle que devrait jouer chaque acteur au sein du processus de concertation lié à l'analyse de projets controversés ;
- Le degré d'adhésion à un hypothétique mécanisme de consultation publique régional, élaboré sur mesure et permettant aux acteurs du développement de prendre part activement à la prise de décision lors de l'analyse de projets controversés.

Source : D. DORÉ, 2004

3.4.2.2 Indicateurs relatifs aux outils d'opérationnalisation du développement durable

Le second volet de notre hypothèse #2 soutient que l'absence d'outils efficaces constituerait un obstacle de taille à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Pour vérifier cette supposition, nous avons profité de nos enquêtes pour examiner deux éléments : la *présence de l'outil* et son *efficacité sur le terrain*. Ce sont en quelque sorte les indicateurs utilisés pour cette partie de l'enquête.

Les entretiens que nous avons eus avec les multiples acteurs régionaux nous ont rapidement permis de constater la présence ou l'absence de l'un ou l'autre des outils présentés dans le Tableau 1. Ces mêmes entretiens nous ont aussi permis de définir si les différents outils étaient ou non utilisés à leur plein potentiel. Dans certains cas l'outil peut s'avérer carrément inexistant, alors que dans d'autres cas il est bel et bien présent mais ne semble que peu ou pas utilisé à l'échelle régionale. Enfin, il peut arriver qu'il soit pleinement fonctionnel.

3.4.3 Choix des techniques de recherche.

Afin de mesurer chacun des indicateurs que nous venons de choisir, nous avons dû recueillir différentes données d'ordre quantitatif et qualitatif. Cette fois-ci, nous avons eu recours à deux techniques d'enquête principales : *l'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone*

et l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview. Par ailleurs, il est important de mentionner que les données des cinq enquêtes effectuées dans le cadre de l'hypothèse #1 ont aussi servi à alimenter la réflexion entourant l'hypothèse #2. Ce fut le cas, notamment, en ce qui concerne la partie consacrée aux outils d'opérationnalisation du développement durable. Mais puisque le détail de ces enquêtes a déjà été présenté nous nous attardons plutôt aux deux techniques principales auxquelles nous avons eu recours pour vérifier l'hypothèse #2.

3.4.3.1 L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone

- Cueillette de données auprès de la population régionale

L'un des aspects importants de notre démarche de recherche consistait à recueillir des données auprès de la population de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean. En effet, comme nous l'avons expliqué lors de la présentation de l'ancrage paradigmatique de notre recherche de même que lors de l'énoncé de notre question de recherche principale, la population régionale constitue un des acteurs incontournables du développement régional. Il nous importe donc, au même titre que les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les promoteurs et les analystes, de mieux comprendre son rôle dans la dynamique d'opérationnalisation des principes du développement durable.

- Le choix de la technique : avantages et limites

Pour y arriver, quelques techniques de recherche, utilisées en sciences humaines (ou sciences sociales) et impliquant un contact direct avec les individus interrogés, étaient à notre portée (FRISCH, 1999, GHIGLIONE et MATALON, 1998, ANGERS, 1992). Parmi celles-ci, l'entrevue de groupe aurait pu s'avérer un choix intéressant. Toutefois, nous désirions obtenir des données sur un

échantillon plus vaste, permettant un traitement quantitatif et procurant une image générale de la perception de l'acteur « population régionale ». Un questionnaire, appliqué à un échantillon significatif de la population régionale, à la manière d'un sondage téléphonique, nous est apparu la technique la plus intéressante pour atteindre notre objectif.

Cette technique est toutefois difficile à nommer puisque ses caractéristiques oscillent entre le *questionnaire* et le *sondage*, la ligne séparant les deux étant particulièrement floue. Toutefois, en nous appuyant sur l'éclairage fourni par Maurice Angers à ce sujet, nous constatons que « *le questionnaire contient de nombreuses questions, couvre divers sujets et s'applique à quelques centaines de personnes tout au plus* » alors que le sondage est plutôt « *composé d'un nombre restreint de questions, tourne autour de sujets d'opinion et s'adresse à des milliers de personnes* » (ANGERS, 1992). Puisque notre formulaire comporte de nombreuses questions (plus d'une quarantaine), couvre divers sujets et ne s'applique qu'à un peu plus de 200 personnes, nous sommes donc en présence d'une démarche s'apparentant davantage au *questionnaire*. Et puisque nous avons choisi de faire intervenir un sondeur qui avait pour tâche d'entrer en contact avec l'enquêté, par l'entremise du téléphone, nous pouvons qualifier notre démarche *d'enquête par questionnaire utilisant l'interview par téléphone* (technique se situant quelque part entre l'entrevue téléphonique et le sondage téléphonique, plus proche du premier que du second).

Les avantages d'une telle technique sont nombreux. Il y a bien sûr la possibilité de rejoindre un grand nombre d'individus dans un laps de temps relativement court. En outre, il n'est pas nécessaire que les sondeurs possèdent l'étendue de la connaissance du chercheur sur le sujet traité pour qu'ils puissent mener l'enquête de façon efficace. Sous réserve de posséder les ressources financières nécessaires, il est donc possible de confier cette tâche à des spécialistes. C'est d'ailleurs ce que nous avons fait. Nous en reparlerons un peu plus loin. De plus, lorsque l'échantillon est significatif, cette technique permet d'obtenir une vue d'ensemble d'une population

donnée à partir d'un traitement quantitatif adéquat. Enfin, comme le souligne Maurice Angers, l'enquête par questionnaire, prodiguée par le biais d'une interview téléphonique, favorise un certain degré de franchise car les informateurs sont « *assurés que les propos seront tenus confidentiels [...]* », et peuvent ainsi « *[...] renseigner le chercheur sur des comportements aussi intimes que leur sexualité ou aussi personnels que leurs croyances* » (ANGERS, 1992). Cette dimension nous est apparue des plus importantes puisque nous cherchions à connaître les véritables raisons pouvant expliquer la difficile opérationnalisation du concept de développement durable. Pour ce faire nous avons besoin d'une technique nous permettant de contourner le plus possible le discours *politiquement correct* qui prévaut assez souvent dans des situations publiques où il est question de développement durable. La pression étant forte actuellement pour que tous, citoyens, élus et entreprises se comportent de manière *socialement responsable*, il était à craindre que des individus, questionnés en situation de groupe, ne livrent pas le fond de leur pensée.

Ceci dit, la technique du questionnaire prodiguée par l'interview téléphonique n'est pas à l'abri de la dissimulation des véritables opinions de l'enquêté. Malgré le filtre de l'anonymat, il arrive que certains individus aillent jusqu'à maquiller leurs propos pour présenter une meilleure image d'eux-mêmes (ANGERS, 1992). De même, il n'est pas aisé de construire un formulaire de questions adéquat puisque certains mots ou expressions peuvent ne pas être compris par les individus enquêtés. Il est alors extrêmement important de corriger le tir lors des pré-tests effectués auprès d'un échantillon réduit. Nous avons d'ailleurs dû apporter de nombreuses modifications à notre formulaire de questions, compte tenu de la nature relativement complexe du sujet abordé et du nombre important de questions posées. Enfin, au chapitre des désavantages, nous ne pouvons passer sous silence la possible superficialité des réponses fournies, induite par un temps de réflexion très court. En effet, l'enquêté étant placé devant un choix à faire en l'espace de quelques secondes, ce dernier risque de fournir comme réponse la première idée qui lui passe par la tête, cette idée n'étant pas toujours le fruit d'une réflexion approfondie. Bref, si cette technique de

recherche propose des avantages indéniables, elle comporte aussi son lot d'écueils dont il faut tenir compte.

- Application de la technique dans le contexte de notre recherche

Comme nous l'avons mentionné quelques paragraphes plus haut, nous avons pour objectif de mieux comprendre le rôle de l'acteur « population régionale » dans la dynamique d'opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Notre hypothèse se déclinant en deux volets, nous avons voulu, à partir de l'interview par téléphone, recueillir des données susceptibles d'éclairer chacun de ces volets. Un formulaire de questions (qui peut être consulté à l'Annexe C) a donc été élaboré en ce sens, en collaboration avec le CQDD. Au total, celui-ci comporte 57 questions, incluant les questions d'ordre socio-démographique destinées au traitement statistique (ex. : la catégorie d'âge, le lieu de résidence et le dernier niveau d'études complété). Bien entendu, il s'agit de questions fermées comportant généralement entre trois et cinq choix de réponses.

Dans le but d'apporter de l'eau au moulin de notre hypothèse, plusieurs sujets ont été abordés au sein du formulaire de questions. Nous pouvons les regrouper en trois thèmes principaux même si, à l'intérieur du formulaire de questions, pour des raisons pratiques, les sujets n'ont pas tous été présentés explicitement et dans cet ordre exact :

- La connaissance du concept de développement durable : sa définition, ses trois sphères d'intervention, ses grands principes ;
- La gouvernance locale et régionale en matière d'analyse de projet : le rôle des élus et dirigeants d'organismes, des promoteurs et des citoyens, l'échelle d'intervention privilégiée ;
- L'utilité et l'efficacité des mécanismes d'analyse déjà en place : la présence du BAPE, l'absence du BAPE, les critères d'analyse, les délais et les coûts reliés à l'analyse.

Il est à noter que le formulaire de questions comporte quelques *questions-filtres* aiguillant l'enquête vers un chemin différent en fonction de la réponse fournie (ANGERS, 1992). Ceci a occasionné la formation de sous-groupes dont nous avons dû tenir compte dans le traitement statistique.

Il est important de souligner que grâce à l'établissement d'un intéressant partenariat entre le Centre québécois de développement durable (CQDD), le Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et le Regroupement Action Jeunesse – 02 (RAJ-02), nous avons pu compter sur un soutien financier supplémentaire. Les sommes reçues ont été consacrées à trois volets précis de notre démarche de recherche : 1) au financement de l'interview par téléphone destinée à la population, 2) au financement du questionnaire-interview destiné aux décideurs et aux promoteurs, 3) au financement de notre démarche d'expérimentation au sein de deux entreprises de la région. Laissons de côté pour le moment le questionnaire-interview destiné aux décideurs et aux promoteurs de même que la démarche d'expérimentation en entreprises. Nous en reparlerons un peu plus loin. Concentrons-nous pour le moment sur l'interview par téléphone destinée à la population

Puisque nous pouvions compter sur un soutien financier adéquat, nous avons eu l'opportunité de faire appel à une firme spécialisée pour mener à bien la partie plus technique de l'interview par téléphone qui consistait à sonder un échantillon important de la population régionale. Nous avons retenu les services d'UniMarketing, une firme basée à Saguenay, arrondissement Chicoutimi. Il s'agit d'une entreprise bien implantée au Saguenay – Lac-Saint-Jean, ayant réalisé de nombreux mandats auprès de différents organismes publics et privés et se spécialisant dans le *télémarketing*,

*l'enquête, le sondage et la stratégie marketing*⁶⁴. Ainsi, une fois le formulaire de questions terminé, nous l'avons acheminé à la firme qui, à la lumière d'un pré-test effectué auprès de quelques individus, nous a suggéré des modifications. Après un va-et-vient entre la correction du document informatique et le test en situation réelle, nous sommes finalement parvenus à élaborer une version satisfaisante du formulaire de questions.

Il était initialement prévu que l'échantillon soit plus important mais, compte tenu du temps d'administration du questionnaire avoisinant les 15 minutes et du degré de complexité élevé du sujet abordé, nous avons dû nous résoudre à réduire sa taille. En bout de ligne, 230 individus ont accepté de répondre aux questions contenues dans le formulaire. L'échantillon total, d'une qualité jugée bonne à 53%, comptait 955 répondants. La firme a terminé l'exercice avec un taux de réponse de 45%, un taux de refus de 37% et un taux de non-réponses de 18%. La démarche a procuré des résultats dont la marge d'erreur est de 6,26, 19 fois sur 20. Les appels ont été effectués à la centrale téléphonique de UniMarketing située à Saguenay, dans l'arrondissement Chicoutimi, entre le 26 avril et le 3 mai 2004. Les réponses obtenues ont été compilées et analysées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Science), version 11⁶⁵.

3.4.3.2 L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview

- Cueillette de données auprès des décideurs et des promoteurs

Tout comme nous avons besoin de recueillir des données auprès de l'acteur « population régionale », nous désirions aussi interroger l'acteur « décideurs » et l'acteur « promoteurs ». Par contre, cette fois-ci, puisque la population étudiée comporte moins d'individus, nous tenions à procéder avec davantage de souplesse en laissant un peu plus de place à la réception des points

⁶⁴ Pour de plus amples informations sur la firme UniMarketing, voir : www.unimarketing.ca

⁶⁵ Voir www.spss.com/fr/ pour plus d'informations sur ce logiciel.

de vue exprimés, quitte à interroger un peu moins d'individus. Au traitement quantitatif, nous voulions ajouter une dimension qualitative. Le téléphone nous a semblé peu propice à ce genre d'exercice et un contact personnalisé avec l'enquêté, en chair et en os, nous est apparu indispensable. D'une part, pour établir un climat de confiance et, d'autre part, pour être en mesure de soutenir un échange se prolongeant au-delà des 15 minutes requises pour procéder au questionnaire-interview téléphonique. Cependant, nous ne voulions pas non plus tomber dans une forme d'entrevue trop libre, le sujet traité étant extrêmement vaste et propice à de nombreux égarements. Notre choix s'est donc arrêté sur une forme d'entrevue plutôt directive, soit le *questionnaire-interview*.

- Le choix de la technique : avantages et limites

Le questionnaire-interview s'est avéré une technique intéressante pour nous permettre d'allier deux objectifs, soit celui de rencontrer un nombre relativement important de décideurs et de promoteurs dans un laps de temps relativement court et celui de recueillir des données utilisables à la fois dans un contexte quantitatif et qualitatif. Bien entendu, cette technique comporte ses revers. Elle génère des coûts non négligeables liés aux nombreux déplacements qu'elle rend indispensables. De plus, elle requiert, de la part de l'intervieweur, une excellente maîtrise du formulaire de questions. Enfin, même si elle permet de poser un bon nombre de questions, dont certaines ouvertes, dépassant ainsi les limites de l'interview par téléphone, elle ne saurait fournir toutes les subtilités d'une entrevue de recherche allant au fond des choses et laissant libre cours au répondant. Il s'agit donc d'une solution de compromis qui nous est toutefois apparue pleinement appropriée à nos besoins.

- Application de la technique dans le contexte de notre recherche

Afin d'être en mesure d'effectuer d'éventuels recoupements entre les données recueillies au cours des différentes enquêtes (téléphoniques et en personne), nous avons utilisé le formulaire de questions de l'interview par téléphone comme point de départ. Ainsi, les trois mêmes thèmes généraux présentés précédemment se retrouvent au sein du formulaire de questions du questionnaire-interview, à savoir *la connaissance du concept de développement durable, la gouvernance locale et régionale en matière d'analyse de projet et l'utilité et l'efficacité des mécanismes d'analyse déjà en place*. La différence majeure réside en l'introduction de quelques questions ouvertes permettant à l'enquêté de développer en ajoutant des commentaires ou en expliquant les raisons de son choix. À ces questions ouvertes, viennent s'ajouter quelques questions supplémentaires tenant compte de la spécificité de chacun des groupes enquêtés. Ainsi, même si la majorité des questions sont identiques, le formulaire de questions destiné aux décideurs est légèrement différent de celui destiné aux promoteurs (les formulaires complets peuvent être consultés à l'Annexe D).

Une fois le formulaire de questions complété, nous avons sélectionné les participants constituant les deux échantillons sous enquête. L'échantillon représentant la population des « décideurs » a été bâti autour de cinq groupes de répondants (voir Tableau 18). Ces cinq groupes demeurent bien entendu arbitraires. La technique de sélection des individus composant l'échantillon repose, quant à elle, sur notre souci de recueillir l'opinion de leaders agissants dans diverses sphères d'activités, un peu partout sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Elle est donc arbitraire. Au départ, 30 décideurs ont été sélectionnés. Toutefois, pour des raisons de disponibilité notamment, nous avons été en mesure d'interviewer un total de 27 décideurs.

Le premier groupe retenu est composé des élus siégeant à la *Conférence régionale des élus* (CRÉ). Puisque la nouvelle CRÉ se veut désormais l'instance décisionnelle par excellence en matière de développement régional, il nous est apparu primordial de recueillir le point de vue de ses membres. Le second groupe est composé des *députés provinciaux*. En plus des élus municipaux qui composent la CRÉ, les députés provinciaux sont des acteurs majeurs sur la scène régionale en matière de développement. Leur point de vue nous a donc semblé des plus pertinents. Il en va de même pour le troisième groupe composé des *députés fédéraux*. Le quatrième groupe représente, quant à lui, les *commissions scolaires*. Même si elles sont parfois oubliées, les commissions scolaires forment un palier politique jouant un rôle important aux côtés des paliers municipal, provincial et fédéral. Il nous importait donc de recueillir le point de vue d'au moins un de ses représentants. Enfin, le cinquième et dernier groupe comprend les *dirigeants d'organismes*. Même s'ils ne sont pas des élus, les dirigeants d'organismes régionaux, oeuvrant dans le domaine du développement, sont des acteurs incontournables. De concert avec la sphère politique qui gère l'État, les organismes publics représentant la société civile (du communautaire au paragouvernemental), rendent des services indispensables et constituent autant de canaux d'expression citoyenne qui ne peuvent être ignorés. Le point de vue des directeurs et coordonnateurs de ces organismes risque par conséquent de fournir de précieux témoignages, d'un point de vue pragmatique.

Tableau 18 - Liste des décideurs (élus et dirigeants d'organismes) rencontrés

Membres de la Conférence régionale des élus (CRE)	
Préfet de la MRC Domaine-du-Roy	Maire d'Alma
Préfet de la MRC Fjord-du-Saguenay	Conseiller de Ville Saguenay
Maire de St-Félicien	Conseiller de Ville Saguenay
Maire de Dolbeau-Mistassini	Conseillère de Ville Saguenay
Maire de Roberval	
Députés provinciaux	
Député de Roberval	Député de Chicoutimi
Député de Lac-Saint-Jean	Député de Dubuc
Députés fédéraux	
Député de Lac-Saint-Jean – Saguenay	Député de Chicoutimi
Député de Jonquière	
Commissions scolaires	
Présidente de la commission scolaire Lac-Saint-Jean (déléguée régionale)	
Dirigeants d'organismes	
Directeur du CLD Maria Chapdelaine	Représentant régional des TCA
Directeur du CLD d'Alma	Représentant (Advisor) Développement économique Canada
Directeur de la SADC du Haut-Saguenay	
Directeur de la Chambre de commerce de Chicoutimi	Coordonnatrice régionale, ministère du Développement économique et régional
Directeur des programmes - Jeune chambre de commerce (Saguenay)	Directeur régional - Santé publique
Recteur de l'UQAC	

Source : D. DORÉ, 2004

De son côté, la taille de l'échantillon représentant les promoteurs de la région a, elle aussi, été fixée initialement à 30. Cependant, en bout de ligne, en tenant compte des nombreuses contraintes liées à la disponibilité rare et changeante des promoteurs, 24 d'entre eux ont pu être interviewés. Nous avons déterminé la composition de l'échantillon en effectuant un échantillonnage aléatoire. Nous nous sommes d'abord appuyés sur une donnée géographique, soit la distribution géographique des entreprises par MRC (voir Tableau 19).

Tableau 19 – Données sur la distribution géographique des entreprises

	Pourcentage des entreprises oeuvrant dans chaque MRC	Distribution théorique des entrevues pour respecter la distribution géographique
Maria-Chapdelaine	14%	4
Domaine-du-Roy	15%	5
Lac-Saint-Jean Est	19%	6
Fjord-du-Saguenay	52%	15
<i>Région</i>	<i>100%</i>	<i>30</i>

Source : « Bottins des entreprises » de la région, voir note de bas de page⁶⁶

Ce tableau présente une image théorique générale du nombre d'entrevues que nous aurions dû tenir par MRC pour respecter la distribution géographique des entreprises de la région. Bien entendu, il ne s'agit que d'un point de départ et non pas d'une règle ferme. Avec le nombre d'entrevues restreint que nous étions en mesure de mener, il s'est avéré beaucoup trop contraignant de s'arrêter à cette seule distribution géographique théorique puisque d'autres facteurs très importants entraient en ligne de compte. Des ajustements ont donc été apportés pour tenir compte des autres facteurs, notre but ultime étant de maximiser nos chances d'obtenir des résultats d'entrevues pertinents. Parmi ces facteurs, figurent la taille de l'entreprise, le secteur d'activités et la branche d'activités.

En ce qui concerne la taille des entreprises, nous avons choisi de concentrer les entrevues chez les entreprises dont la taille est supérieure à cinq employées. Les entreprises de zéro à quatre employés ont donc été laissées de côté puisqu'elles sont moins susceptibles d'être interpellées par une démarche d'analyse de développement durable à court terme. En effet, une grande partie des

⁶⁶ Données tirées des bottins des entreprises de la région :

- Répertoire des entreprises MRC Maria-Chapdelaine (2001), produit par le CLD Maria-Chapdelaine ;
- Répertoire des entreprises Lac-Saint-Jean – Est (2002), produit par le Centre local de développement Lac-Saint-Jean – Est ;
- Liste des industries et commerces (LIC) de la MRC Domaine-du-Roy (2001), produit par le CLD Domaine du Roy ;
- Répertoire des entreprises de Jonquière et les environs (2000), produit par la Société de développement de Jonquière ;
- Répertoire des entreprises du Chicoutimi métropolitain (2000), produit par la Société de promotion économique de Chicoutimi ;
- Répertoire des entreprises de La Baie (2001), produit par la Société de développement économique de La Baie.

d'entreprises de cette taille sont des entreprises de services et leur impact sur les plans social, économique et environnemental est habituellement plus restreint (bien qu'il ne s'agisse que d'une généralisation et que plusieurs d'entre elles s'y prêtent tout à fait bien).

Le Tableau 20 montre comment se répartissent les entreprises de la région selon la taille, à partir d'un échantillon totalisant 4 746 entreprises (soit un nombre total de 11 350 entreprises moins 6 604 entreprises de moins de 5 employés – voir bottins mentionnés précédemment).

Tableau 20 - Répartition des entreprises en fonction de leur taille

	Nombre d'employés			
	5-19	20-49	50-199	200 et +
Nombre d'entreprises	3 553	768	365	62
Pourcentage de l'échantillon (4 746)	75%	16%	8%	1%
Distribution théorique des interviews pour respecter la répartition selon la taille	23	5	2	0

Source : www.tableaubord.org

Tout comme la distribution géographique des entreprises par MRC, la distribution des entreprises selon la taille ne constitue qu'une indication théorique destinée à fournir une information pouvant orienter notre choix final. Lorsqu'on met en relation les données de nature géographique et les informations concernant la taille des entreprises, nous obtenons la répartition théorique des interviews à effectuer dans chacune des MRC, telle que présentée dans le Tableau 21.

Tableau 21 - Combinaison des distributions selon la localisation géographique et la taille

	Nombre total d'entreprises à rencontrer par MRC pour respecter la distribution géographique	Distribution théorique des entreprises à rencontrer en fonction de la taille			
		5-19	20-49	50-199	200 et +
	Total				
Maria-Chapdelaine	4	3	1	0	0
Domaine-du-Roy	5	4	1	0	0
Lac-Saint-Jean Est	6	5	1	1	0
Fjord-du-Saguenay	15	11	2	1	0
Total	30	23	5	2	0

Source : www.tableaubord.org et « Bottins des entreprises » de la région

À la lumière des données présentées dans le Tableau 21, 23 interviews sur 30 devraient être menées auprès d'entreprises comptant 5 à 19 employés alors qu'aucune entreprise de plus de 200

employés ne serait visitée. Il serait dommage de ne pouvoir recueillir le point de vue de la grande entreprise (200 et plus) alors qu'il s'agit d'un acteur régional majeur employant une large part des travailleurs de la région. Par conséquent, nous nous sommes écartés légèrement des données théoriques afin d'incorporer à la liste des entreprises rencontrées davantage d'entreprises de plus grande taille. Le Tableau 22 incorpore les modifications apportées au Tableau 21, une fois prises en compte les remarques énoncées.

Tableau 22 - Distribution révisée pour tenir compte de la grande entreprise

	Nombre total d'entreprises à rencontrer par MRC pour respecter la distribution géographique	Distribution révisée des entreprises à rencontrer			
		5-19	20-49	50-199	200 et +
	<i>Total</i>				
Maria-Chapdelaine	4	2	1	1	0
Domaine-du-Roy	5	3	1	1	0
Lac-Saint-Jean Est	6	2	2	1	1
Fjord-du-Saguenay	15	8	3	2	2
<i>Total</i>	30	15	7	5	3

Source : Adaptation du Tableau 21, D. DORÉ, 2004

Pour faire le choix final des entreprises à rencontrer à partir du tableau révisé, deux facteurs supplémentaires ont été considérés : le secteur d'activités et la branche d'activités. En ce qui a trait au secteur d'activités, nous avons choisi de concentrer les entrevues chez des entreprises des secteurs primaire et surtout secondaire (entreprises manufacturières) en laissant de côté délibérément les entreprises du secteur tertiaire (entreprises de services), moins susceptibles d'être interpellées par une analyse de développement durable. Quant aux branches d'activités, bien qu'il ne s'agisse pas d'un choix exclusif, nous avons décidé de privilégier les branches d'activités suivantes : l'agroalimentaire, l'exploitation forestière et la transformation des métaux (aluminium notamment). Ces branches sont représentatives de la structure industrielle régionale et nous estimons que les entreprises qui les composent sont susceptibles d'être interpellées par une démarche d'analyse de développement durable. Le Tableau 23 présente la distribution finale adoptée.

Tableau 23 – Distribution finale des entreprises devant être rencontrées

MRC	Taille de l'entreprise	Branches d'activités
Maria-Chapdelaine	5-19	Forêt
	5-19	Produits métalliques
	20-49	Agroalimentaire
	50-199	Outils
Domaine-du-Roy	5-19	Manufacturier
	5-19	Forêt
	5-19	Agroalimentaire
	20-49	Manufacturier
	50-199	Manufacturier
Lac-Saint-Jean Est	5-19	Mines
	5-19	Agroalimentaire
	20-49	Forêt
	20-49	Agroalimentaire
	50-199	Manufacturier
	200 et plus	Manufacturier
Fjord-du-Saguenay	5-19	Transformation métaux
	5-19	Manufacturier
	5-19	Chimie
	5-19	Manufacturier
	5-19	Aluminium
	5-19	Forêt
	5-19	Manufacturier
	5-19	2982 Ch. Saint-Jean
	20-49	Agroalimentaire
	20-49	Transformation de l'aluminium
	20-49	Manufacturier
	50-199	Manufacturier
	50-199	Forêt (papier)
	200 et plus	Mines
	200 et plus	Manufacturier

Source : D. DORÉ, 2004

Après avoir établi cet échantillon, nous avons constaté que certaines entreprises de très grande taille dépassaient les limites des MRC en rayonnant sur l'ensemble de la région. Nous avons donc décidé d'ajouter trois interviews supplémentaires afin de recueillir le point de vue de ces entreprises majeures oeuvrant dans trois branches fondamentales de l'activité économique du Saguenay – Lac-Saint-Jean : l'agroalimentaire, la forêt (ou pâtes et papier) et la production d'aluminium. Le total des entrevues à effectuer est ainsi passé à 33. Nous verrons, lors de l'analyse des résultats de notre enquête, que nous avons finalement dû nous contenter de 24 entrevues.

Tableau 24 - Entreprises à rayonnement régional s'ajoutant à la liste

	Taille de l'entreprise	Branche d'activités
Entreprises à rayonnement régional	200 et plus	Agroalimentaire
	200 et plus	Forêt
	200 et plus	Aluminium

Source : D. DORÉ, 2004

Afin de procéder aux interviews auprès des promoteurs sélectionnés, nous avons fait appel à deux ressources externes. Deux raisons motivent ce choix. D'une part, grâce au soutien financier du RAJ-02, nous avons l'opportunité d'engager deux personnes pour nous aider, leur donnant l'occasion d'effectuer une expérience pratique pertinente, en lien avec leur domaine d'études universitaires. Le fait de pouvoir compter sur ces personnes nous a permis de mener à bien le nombre relativement important d'entrevues que nous avons planifiées. D'autre part, le fait de recourir à des ressources externes « neutres », nous a permis d'éviter l'introduction d'une dose trop importante de subjectivité dans la démarche. En effet, le chercheur principal et les collaborateurs du CQDD entretenant de nombreux liens avec certaines décideurs et promoteurs faisant partie de l'échantillon enquêté, nous craignons que les données recueillies puissent souffrir d'un certain biais. Nous voulions à tout prix éviter que l'interviewé, présumant ce que l'intervieweur souhaitait entendre, « *ne tienne certains propos uniquement dans le but de lui plaire ou, à l'inverse, de le contredire* » (ANGERS, 1992).

La durée moyenne des entrevues a été évaluée à environ une heure. Celles-ci ont été effectuées au cours des mois d'avril et de mai 2004. Ce laps de temps plus long que prévu est dû en grande partie à de nombreux irritants liés à la disponibilité des enquêtés : agenda complet, rendez-vous déplacé à cause d'une urgence, etc. Cela dit, cette situation n'est pas surprenante compte tenu de l'horaire généralement très chargé des décideurs et des promoteurs. Il est compréhensible (bien que malheureux de notre point de vue de chercheurs) qu'une entrevue portant sur le développement durable ne fasse pas partie des priorités chez ces acteurs du développement.

Les réponses ont été compilées directement sur le formulaire de question administré par l'intervieweur. Tout comme l'interview par téléphone, les données recueillies à partir de questions fermées ont été compilées et ensuite analysées à l'aide du logiciel de traitement statistique SPSS. Pour ce qui est des commentaires et explications recueillies dans le cadre de questions ouvertes, ils ont été retranscrits au sein d'un fichier Excel⁶⁷.

3.5 Hypothèse #3 – Concepts spécifiques, indicateurs et techniques de recherche

Hypothèse #3 :

Il est possible de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans la mesure où la région se dote d'outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs du développement.

3.5.1 Définition des concepts spécifiques

3.5.1.1 *Des outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs du développement*

Après l'identification des causes de la faible opérationnalisation des principes du développement durable par l'hypothèse #2, l'hypothèse #3 laisse supposer qu'il est possible de contourner les obstacles identifiés. Pour énoncer cette troisième et dernière hypothèse nous avons fait appel aux mêmes concepts utilisés précédemment que sont « *l'opérationnalisation* », « *les principes du développement durable* », « *les processus d'analyse* » et « *les projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean* ». Nul besoin donc de les détailler cette fois-ci.

⁶⁷ Voir <http://office.microsoft.com/fr-ca/assistance/CH790018021036.aspx> pour de plus amples informations sur le logiciel Microsoft Office Excel 2003.

Toutefois, nous avons ajouté à ces derniers une référence à « *des outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs du développement* ». Nous entendons par là des outils dont la forme, le fonctionnement et le contenu devraient être déterminés en fonction de leur efficacité à répondre aux besoins ou préoccupations émis par les acteurs du développement que nous avons étudiés, soit la *population régionale*, les *décideurs*, les *promoteurs* et les *analystes*.

Nous sommes d'avis qu'il est possible de concevoir de tels outils. Nous estimons d'ailleurs que certains existent déjà, comme le Tableau de bord régional d'indicateurs de développement durable développé par le CQDD, alors que d'autres pourraient être élaborés assez aisément. Nous tenterons de le démontrer par l'expérimentation d'un prototype de grille d'analyse de projets au sein de deux entreprises régionales ainsi que par la présentation d'un modèle de mécanisme d'analyse publique visant l'acceptabilité sociale des projets controversés ou structurants.

3.5.2 Identification des indicateurs

Voyons maintenant les indicateurs qui peuvent nous mener à confirmer ou infirmer l'hypothèse #3 (voir Tableau 25). Rappelons que cette hypothèse soutient qu'il est possible, en se dotant d'outils efficaces qui tiennent compte des préoccupations de chacun des acteurs mentionnés, de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Tableau 25 - Indicateurs relatifs à l'efficacité des outils d'opérationnalisation du développement durable élaborés

-
- La présentation d'un modèle d'outil dont les caractéristiques laissent présager l'intégration des principes du développement durable et la prise en compte des préoccupations émises par les différents acteurs ;
 - La démonstration, en situation réelle, de la capacité de cet outil à intégrer les principes du développement durable et à prendre en compte les préoccupations des acteurs ;
 - La capacité de l'outil à induire une attitude favorable à son adoption par les différents acteurs ;
-

Source : D. DORÉ, 2005

3.5.3 Choix des techniques de recherche

Pour arriver à vérifier l'hypothèse #3 en utilisant les indicateurs choisis, nous avons eu recours à une technique de recherche particulière, soit *l'expérimentation*. Avant de l'aborder en détails, nous allons survoler quatre autres techniques d'enquête que nous avons déjà présentées, mais qui ont aussi servi à l'examen de cette hypothèse, à savoir : *l'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone, l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview, l'entrevue de recherche en face-à-face et l'expérimentation en entreprises*. Puisqu'elles ont déjà fait l'objet d'une présentation détaillée, nous serons très bref et laisserons de côté l'aspect méthodologique pour nous en tenir à une explication générale quant à l'utilité de chacune de ces quatre techniques dans le cadre précis de l'hypothèse #3.

3.5.3.1 L'enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone

Une partie de l'interview par téléphone a été consacrée à une série de questions indirectes visant à recueillir le point de vue de la population quant à la possibilité que soit développé, en matière d'analyse de projets, un outil facilitant l'opérationnalisation du développement durable. Ces questions visaient aussi à identifier les conditions d'application de cet outil. Est-il important qu'il n'entraîne aucun délai ou coût supplémentaire lors de l'analyse des projets ? Qui devrait assurer

son application ? La population devrait-elle être interpellée dans le processus d'analyse ? Les données qui en seront extraites devraient nous permettre de constater la nature et l'ampleur des obstacles à contourner pour parvenir à mettre en œuvre un outil efficace qui tienne compte des préoccupations de la population.

3.5.3.2 L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview,

Des questions relativement semblables à celles posées à la population lors de l'interview par téléphone se trouvaient dans le questionnaire-interview utilisé pour interroger les décideurs (élus et dirigeants) et les promoteurs. L'objectif était donc du même ordre : tenter de vérifier si ces acteurs sont favorables à la mise en œuvre d'un outil d'analyse de projets destiné à opérationnaliser le développement durable. Si ce n'est pas le cas, alors il faudrait s'interroger sur la validité de l'hypothèse #3. Par contre, si la réponse est plutôt favorable, alors il importerait, dans un second temps, de tenter d'identifier les irritants ou les conditions dont il faut absolument tenir compte pour assurer à la démarche les meilleures chances de succès.

3.5.3.3 L'entrevue de recherche en face-à-face

Tout comme ce fut le cas avec la population, par l'entremise de l'interview par téléphone et avec les décideurs, par l'entremise du questionnaire-interview, nous avons voulu recueillir le point de vue des analystes de projets à partir d'entrevues en face-à-face. Notre objectif était de mener une discussion qui puisse nous permettre, en premier lieu, d'identifier les outils d'analyse qu'ils utilisent pour remplir leur mandat (voir hypothèse #2) et, en second lieu, de cerner les contraintes techniques et les réticences plus personnelles que risquerait d'entraîner le remplacement de ces outils par un modèle revu selon les principes du développement durable.

3.5.3.4 L'expérimentation

- Cueillette de données auprès des promoteurs dans un contexte d'application réelle

Afin d'ajouter aux données recueillies par le biais des enquêtes par questionnaire effectuées auprès des promoteurs, nous avons cru bon dépasser le cadre restreint de l'entrevue pour nous projeter au cœur même de l'action. C'est ainsi que nous avons tenté l'expérimentation d'un nouvel outil d'opérationnalisation du développement durable au sein de deux entreprises s'étant portées volontaires. Notre objectif principal était de tester la validité de l'hypothèse #3. Notre expérimentation avait donc non seulement pour objectif de tester l'applicabilité de l'outil sur le terrain, mais aussi de vérifier si ce dernier était en mesure de séduire les promoteurs afin qu'ils deviennent des acteurs proactifs dans la mise en œuvre des principes du développement durable.

- Le choix de la technique : avantages et limites

La technique que nous avons employée s'apparente à une *démarche d'expérimentation* puisqu'elle visait à tester un outil se présentant sous la forme d'un « prototype ». Toutefois, il ne s'agit pas d'une expérimentation en laboratoire où l'ensemble des paramètres sont contrôlés afin de mettre en évidence avec clarté les liens de causalité entre une variable dépendante et une variable indépendante. Dans le cas qui nous concerne, l'expérimentation s'est déroulée sur le terrain, au sein même de deux entreprises volontaires, sous la forme d'une analyse pilote. L'objectif était de tester l'applicabilité d'un outil nouvellement élaboré, soit une grille d'analyse de développement durable, dans un contexte réel d'entreprise. Nous voulions procéder à *l'observation en situation* des réactions des promoteurs et en tirer des données pertinentes en plus de tester la grille d'analyse et son mécanisme d'utilisation afin de valider son efficacité.

Une telle démarche d'expérimentation comporte des atouts très intéressants. Tout d'abord, elle permet d'entrer en contact direct avec les promoteurs qui sont les acteurs ciblés par l'enquête. Ce contact est d'autant plus riche en enseignements qu'il se produit dans l'environnement réel des promoteurs. Le cadre plutôt irréel d'une entrevue peut donc être évité. Par ailleurs, cette technique d'enquête permet au chercheur de se confronter aux enjeux très « terrain », voire techniques, auxquels ont à faire face les promoteurs au quotidien. L'observation de cette dynamique dans un contexte réel fournit une foule de renseignements impossibles à déceler dans le cadre d'une simple entrevue. Enfin, le suivi d'une telle démarche d'expérimentation permet l'observation d'un phénomène de manière longitudinale, c'est-à-dire du début de l'analyse pilote jusqu'à la fin. Il est donc possible de porter un jugement non seulement sur le résultat du processus, mais aussi sur son déroulement dans le temps.

En contrepartie, la coordination d'un tel projet d'expérimentation requiert beaucoup d'énergie, de ressources matérielles et de temps. Cela signifie un investissement important de la part de l'équipe de recherche ainsi qu'un engagement non négligeable de la part des entreprises volontaires. De plus, bien que planifiée et encadrée par un échéancier serré, un projet comme celui-ci est exposé à de nombreux contretemps, compte tenu de l'agenda souvent fort chargé et plutôt changeant des promoteurs, aux prises avec des impératifs professionnels compréhensifs. Finalement, si une démarche d'expérimentation comme celle-ci peut effectivement être la source de nombreuses données, le défi consiste à extraire de ces dernières les enseignements qui seront véritablement utiles au projet de recherche. Cette tâche n'est pas aisée et les glissements involontaires guettent le chercheur à tout moment. Par conséquent, il importe de se doter, dès le début de l'opération, d'un schème expérimental et d'un cadre d'observation qui assureront le maintien de la direction souhaitée.

- Application de la technique dans le contexte de notre recherche

Dans le contexte de notre démarche de recherche, nous avons procédé à deux expérimentations que nous avons nommées « analyse pilote A » et « analyse pilote B », afin de respecter l'anonymat des entreprises volontaires. La démarche consistait à tester une nouvelle grille d'analyse de développement durable devant produire un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise volontaire ainsi qu'un plan de bonification. La grille d'analyse a été élaborée en collaboration avec une équipe de professionnels du CQDD et il en a été de même pour tout le processus d'expérimentation⁶⁸. Il est à noter que le soutien financier du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et celui du Regroupement action jeunesse – 02 (RAJ-02) se sont avérés un atout majeur dans le déroulement du projet. Nous reviendrons sur la grille d'analyse, son contenu et son mécanisme d'application au Chapitre 6.

Tel que nous l'avons mentionné précédemment, le processus d'expérimentation comportait deux objectifs précis. Dans un premier temps, nous voulions procéder à un test visant à valider l'applicabilité de notre nouvel outil d'opérationnalisation du développement durable, à savoir la grille d'analyse de projets. Est-elle réellement fonctionnelle dans un cadre autre que théorique ? Peut-elle s'insérer dans les pratiques des acteurs sur le terrain ?

Concrètement, nous avons accompagné les deux entreprises volontaires tout au long d'un processus comportant 10 étapes (voir Tableau 26). Nous reviendrons sur ces dix étapes au Chapitre 6. Il est à noter que l'analyse pilote A, effectuée au sein d'une entreprise mature, s'est

⁶⁸ L'auteur de la présente thèse de doctorat n'est pas le seul responsable des travaux reliés à la grille d'analyse de développement durable. La recherche préalable et les travaux d'élaboration et de rédaction de la grille et des documents de support compris dans le *Programme Vision* proposé par le CQDD, ont été effectués en collaboration avec Annie Brassard et Pierre Gilbert, deux professionnels du Centre. Le suivi de l'expérimentation en entreprise a été assuré par Annie Brassard. L'aspect graphique des documents est le résultat du travail de Sabin Lalancette, graphiste.

échelonnée sur un laps de temps moins long, soit un peu plus de deux mois, de la fin janvier 2004 au début avril 2004. L'analyse pilote B, effectuée au sein d'une entreprise en démarrage s'est, pour sa part, poursuivie sur plus de 10 mois, de fin janvier 2004 à la mi-novembre 2004, l'étape 9 étant retardée par des changements internes. Ce contretemps est compréhensible et, semble-t-il, plutôt répandu au sein des très jeunes entreprises en plein processus de consolidation de leur structure de fonctionnement. Il ne s'agit donc pas d'un événement inhabituel mais bien d'une réalité vécue quotidiennement sur le terrain.

Tableau 26 - Les étapes de la démarche d'analyse expérimentée

Étapes
1. Rencontre 1 : recrutement
2. Entente de principe
3. Construction de l'équipe d'analyse
4. Rencontre 2 : présentation détaillée de la démarche
5. Rencontres 3, 4 et 5 : cueillette d'informations
6. Analyse de l'entreprise
7. Rencontre 6 : présentation du rapport préliminaire
8. Rédaction du rapport final d'analyse
9. Rencontre 7 : présentation du rapport final
10. Élaboration d'une proposition d'accompagnement

Source : D. DORÉ, 2004

Les deux entreprises ont été choisies à partir d'une liste d'entreprises identifiées par le CQRDA. Nous sommes ensuite entrés en contact avec les dirigeants ou les représentants de chacune des deux entreprises pour leur présenter les grandes lignes de l'analyse pilote et les inviter à collaborer. La réponse a été positive dans les deux cas. Les deux entreprises choisies œuvrent dans le domaine de la seconde transformation de l'aluminium et sont situées sur le territoire de la nouvelle ville de Saguenay. Le fait que les deux entreprises œuvrent dans le même secteur d'activités nous est apparu un point intéressant puisqu'il permet certaines comparaisons. De plus, l'une d'entre elles est une entreprise en démarrage et l'autre une entreprise mature, ce qui est intéressant en termes de diversité. Quant à la situation géographique, il s'agit d'un hasard qui nous est apparu sans réelle portée, ne serait-ce que sous la forme d'une réduction des

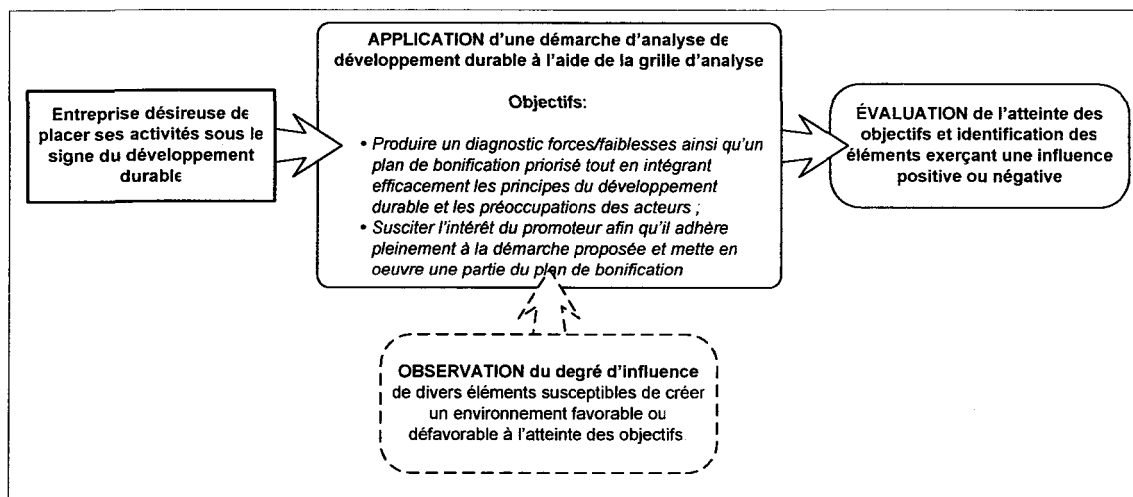
déplacements effectués, réduction qui ne s'est finalement pas matérialisée en raison d'agendas incompatibles. Chaque rencontre a été organisée et animée en collaboration avec la représentante du CQDD, Mme Annie Brassard. Il en fut de même pour le travail d'analyse et la rédaction des divers rapports.

En procédant au test d'un prototype de notre grille d'analyse de développement durable au sein de deux entreprises de la région, nous voulions d'abord évaluer l'applicabilité et l'efficacité de ce nouvel outil en situation réelle. Est-il en mesure de produire un diagnostic forces/faiblesses et un plan de bonification adéquats ? Dans quelle mesure cette grille et son mécanisme d'application peuvent-ils mener à une véritable opérationnalisation des principes du développement durable tout en tenant compte des préoccupations des promoteurs ? Quelles sont les forces de cet outil ? Quelles en sont les faiblesses ?

Dans un second temps, nous désirions grâce à cette expérimentation, mieux cerner et comprendre les éléments susceptibles de rendre les promoteurs favorables ou réfractaires à l'adoption de ce nouveau processus d'opérationnalisation du développement durable au sein de leur entreprise. Quelles sont les caractéristiques gagnantes, les arguments qui séduisent les promoteurs ? Quels sont les irritants ? Sont-ils d'ordre technique ou financier ou d'ordre idéologique ? Sont-ils surmontables ? Si oui comment ?

Afin de guider l'expérimentation effectuée au sein des deux entreprises volontaires, nous avons élaboré un schème expérimental (voir Figure 6). Ce dernier, s'inspirant de l'énoncé de l'hypothèse #3, suggère que l'application en entreprise d'un processus d'analyse de développement durable visant à opérationnaliser les principes du concept peut s'avérer réalisable et fournir des résultats efficaces dans la mesure où un certain nombre d'éléments sont mis en place.

Figure 6 - Schème expérimental de la démarche d'application de la grille d'analyse en entreprises



Source : D. DORÉ, 2004

Au cours de l'expérimentation, nous avons donc essayé de percevoir le degré d'influence, positive ou négative, d'une série d'éléments constituant notre cadre d'observation. Le Tableau 27 présente les éléments constituant le cadre d'observation utilisé. Ce cadre a pour objectif de nous permettre de vérifier l'influence des données relatives à notre schème expérimental. Au terme de l'expérience, nous avons ainsi pu identifier les points positifs et les points à revoir. Notre cueillette de données s'est effectuée à partir d'une feuille de suivi dont nous nous sommes servis pour rédiger un compte rendu de chacune des étapes du processus. Nous avons conclu cet exercice par la passation d'un formulaire d'évaluation destiné à obtenir le point de vue des promoteurs impliqués dans les deux analyses pilotes afin de juger de leur satisfaction et de leur intérêt à l'égard de la démarche proposée (les formulaires peuvent être consultés à l'Annexe G).

Tableau 27 - Éléments du cadre d'observation en entreprises**Concernant la démarche proposée**

- Les objectifs de la démarche
- Le cadre d'analyse
- L'échéancier prévu
- La durée des rencontres
- L'expertise et le professionnalisme des analystes

Concernant les informations demandées

- L'ouverture à la transmission d'informations
- La disponibilité des informations
- La confidentialité des informations

Concernant les répondants de l'entreprise

- Le choix des répondants
- La disponibilité des répondants
- L'attitude des répondants

Concernant l'efficacité des outils proposés

- La capacité de tenir compte du contexte particulier de l'entreprise et de son environnement
- La capacité de produire un diagnostic forces/faiblesses
- La capacité de produire un plan de bonification priorisé
- La capacité de tenir compte des contraintes et des intérêts des promoteurs
- La forme des documents utilisés

Source : D. DORÉ, 2004

Voilà pour la présentation des éléments méthodologiques liés au traitement de l'hypothèse #3. Il est à noter que, sans avoir procédé à une démarche d'expérimentation, nous avons élaboré un second outil, soit un mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés (le BRDD), en nous basant sur une démarche semblable (bien que partielle) à celle que nous venons de présenter pour la grille d'analyse. Nous y reviendrons au Chapitre 6. Juste avant de passer à l'analyse des résultats obtenus suite à nos travaux visant l'exploration de chacune des trois hypothèses énoncées, abordons brièvement la question fondamentale de l'éthique au sein de notre démarche de recherche.

3.6 Aspects éthiques de la recherche

3.6.1 Une vision humaniste

De manière générale, la présente recherche est motivée par la volonté de faire progresser non seulement la connaissance scientifique, mais aussi et surtout, la société dans son ensemble et cela, sans nuire aux individus qui acceptent de participer au projet.

En effet, comme l'ont démontré les quelques pages consacrées à l'identification du cadre théorico-conceptuel, cette recherche fait la promotion de concepts s'inscrivant dans un courant de pensée dit « humaniste ». Or, comme son nom l'indique, ce courant a pour caractéristique fondamentale de placer l'homme au centre de la recherche. En visant un sain équilibre entre les différentes dimensions de la vie collective (soit l'économie, l'environnement et le social), le développement durable souscrit à ce vaste projet ayant pour objectif ultime l'amélioration du sort de l'humanité. Nos travaux s'inscrivent donc dans cette voie.

3.6.2 Une réappropriation collective du développement

Par ailleurs, le fait de chercher à mieux comprendre les processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean participe à l'atteinte d'un objectif plus vaste visant à assurer le bon fonctionnement de la société régionale et le renouvellement de la démocratie. Car cette précieuse démocratie ne peut s'exercer avec force que si ce sont les citoyens qui la font vivre et la renouvellent. Nous sommes d'avis que les citoyens doivent sentir qu'ils ont les moyens d'exercer leur citoyenneté, qu'ils ont un mot à dire dans le développement de leur localité ou de leur région, qu'ils sont en mesure, s'ils le désirent, de préserver leurs différences et d'entretenir leurs traditions tout en faisant preuve d'innovation. Or, il nous semble que les changements profonds et rapides imposés par la mondialisation rendent d'autant plus pertinente

une démarche de recherche comme celle-ci. Une démarche ayant pour but l'exploration de nouveaux modes d'analyse mieux adaptés aux réalités actuelles et dont l'essence même est la participation active de tous les acteurs du développement à la prise de décision en matière de développement, aux échelles locale et régionale. En ce sens, nous estimons qu'il s'agit d'une démarche non seulement « éthiquement » valable, mais souhaitable puisqu'elle vise l'amélioration de la vie démocratique des collectivités.

De plus, cette quête d'un mode de gestion du développement collectif renouvelé invite les citoyens et les organisations formant la société civile, les élus et les membres de l'appareil gouvernemental ainsi que les promoteurs privés, à redéfinir les liens qui les unissent. Les guerres de clocher et le cloisonnement sectoriel sont à proscrire et la collaboration devient le maître mot. Nous sommes d'avis que cet appel à une concertation réinventée, une nouvelle gouvernance, se veut, lui aussi, un pas en avant pour la société régionale.

3.6.3 Une démarche respectueuse de la confidentialité

Pour ce qui est de la démarche méthodologique proprement dite, tout a été mis en oeuvre pour éviter de nuire aux participants lors de la cueillette des données et de la présentation des résultats. Ainsi, chaque intervenant enquêté a été informé de l'objet de la recherche et de la portée de ses déclarations afin qu'il consente à se prêter à l'exercice de son plein gré. Par ailleurs, les données tirées des diverses enquêtes effectuées, lorsqu'elles risquaient de mener à l'identification d'un individu ayant livré des informations de nature privée, ont été agrégées et traitées globalement, à titre indicatif seulement, afin de procurer un portrait d'ensemble de la situation. Ainsi, la confidentialité de ceux et celles qui ont répondu aux questions a pu être préservée. Seules les organisations ou personnalités publiques ayant donné leur accord ont été citées.

Loin d'être superflues, ces mesures revêtent une grande importance puisqu'il s'agit d'une recherche menée sur un territoire relativement limité, animé par des acteurs entretenant des liens complexes les unissant les uns aux autres. Dans ce contexte la confiance mutuelle constitue un facteur déterminant qu'il importe de préserver à tout prix.

3.6.4 Des résultats de recherche à la disposition de tous

En outre, il est important de souligner que les informations recueillies au cours de ce projet de recherche ne visent pas l'enrichissement d'un groupe restreint de personnes, qu'il s'agisse de chercheurs ou de membres d'une société privée. Au contraire, les résultats obtenus se veulent d'intérêt public, l'objectif ultime de cette recherche étant de permettre une meilleure connaissance des obstacles qui freinent l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le tout, afin d'être en mesure, ultimement, de bonifier le modèle actuel pour le bénéfice de tous : citoyens, élus, entrepreneurs, chercheurs, etc.

IV

4. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #1

4.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification

4.1.1 Question de recherche #1 et hypothèse #1

La première question de recherche que nous avons formulée se présentait comme suit :

Question de recherche #1 :

Les principes du développement durable sont-ils efficacement opérationnalisés au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

En réponse à cette question, nous avons émis l'hypothèse suivante :

Hypothèse #1 :

Les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

4.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #1

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons eu recours à cinq techniques d'enquêtes, chacune d'elles nous permettant de recueillir des données susceptibles de nous aider à juger de sa justesse.

Les techniques utilisées sont les suivantes :

- L'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré ;
- L'entrevue de recherche en face-à-face ;
- L'analyse de contenu appliquée à une revue de presse ;
- L'entrevue de recherche par téléphone ;
- L'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE.

À titre de rappel, les cinq principes du développement durable dont nous désirions vérifier le degré d'opérationnalisation sont :

- L'intégration multisectorielle ;
- La vision à long terme ;
- L'articulation des échelles ;
- La concertation ;
- La valorisation de la diversité.

Il est important de souligner que le degré d'opérationnalisation de chacun des principes a été vérifié à partir de l'une ou l'autre des cinq enquêtes effectuées. Dans certains cas, toutes les enquêtes auront contribué à l'examen, dans d'autres, seules certaines d'entre elles auront fourni un éclairage. Pour en arriver à juger du degré d'opérationnalisation de chaque principe, nous avons déterminé des indicateurs à explorer. Nos enquêtes ont été orientées de manière à fournir des données susceptibles d'éclairer ces indicateurs. Le Tableau 5 présenté précédemment au Chapitre 2, résume les principaux indicateurs qui ont été examinés pour chaque principe.

Voyons maintenant ce que l'analyse des données recueillies nous révèle, en commençant par le principe d'intégration multisectorielle.

4.2 L'intégration multisectorielle

4.2.1 Indicateurs utilisés

Afin de vérifier le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle, nous avons utilisé certaines données tirées des cinq enquêtes identifiées précédemment. Nous avons examiné plus particulièrement trois indicateurs principaux. Il est à noter que les deux premiers indicateurs caractérisent la situation en l'absence du BAPE alors que le dernier nous procure des éléments d'observation liés à la présence du BAPE :

- L'existence d'une approche de travail marquée par une collaboration multisectorielle visant la mise en commun des informations dans le soutien et l'analyse des projets de développement ;
- Le degré d'utilisation d'outils d'analyse intégrant des thèmes et critères touchant les différentes sphères du développement ;
- L'utilisation, par le BAPE, de pratiques de travail interdisciplinaires et d'outils d'analyse intégrant des thèmes et critères touchant les différentes sphères du développement.

Afin de préciser notre cadre d'intervention, nous avons cherché à recueillir des données liées à chacun de ces trois indicateurs. C'est à partir de celles-ci que nous tenterons de juger du degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle. Ainsi, en interrogeant les dirigeants d'un CLD et de 24 organismes de développement oeuvrant dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous avons obtenu des données sur :

- La fréquence des contacts entre le CLD et les organismes locaux et régionaux ;
- L'objectif principal de ces contacts ;
- Le type de relations (formelles ou informelles) ;
- Le lien hiérarchique caractérisant ces relations ;
- Le degré de satisfaction des acteurs impliqués dans ces relations.

En interrogeant cinq analystes oeuvrant au sein d'organismes de la région dont le mandat est d'analyser des projets de développement pour leur offrir un soutien technique ou financier, nous avons obtenu des données sur :

- La démarche d'analyse préconisée (étapes, temps alloué et échéancier) ;
- Les outils utilisés (éléments analysés, forme des résultats, satisfaction des analystes) ;
- Les modalités de la prise de décision (mécanisme décisionnelle, poids relatif des critères, score-seuil).

En examinant un cas concret, soit celui de la filière porcine de Nutrinor, nous avons recueilli des données concrètes concernant :

- L'analyse du dossier en amont du débat ;
- L'analyse en cours de débat ;
- La gestion de la crise.

En analysant le contenu des mémoires déposés lors de deux audiences du BAPE, nous avons recueilli des données sur :

- Le profil des participants aux audiences du BAPE ;
- La préoccupation première des participants ;
- Les aspects abordés par les participants ;
- L'existence de liens entre la préoccupation principale des participants et les enjeux abordés ;
- Le contenu du rapport déposé par la commission du BAPE et la concordance avec les enjeux abordés par les participants.

Finalement, en discutant avec un représentant du BAPE, nous avons obtenu des données supplémentaires sur :

- L'existence ou non d'une grille d'analyse de développement durable destinée aux commissaires ;
- Les risques associés à un processus d'analyse dépourvu de cadre de référence ;
- L'utilité potentielle d'un outil comme la grille d'analyse de développement durable ;
- L'ambiguïté du mandat confié au BAPE en matière de développement durable.

Voyons en détails les résultats de ces enquêtes et le jugement qu'elles nous permettent de porter. Il est à noter qu'au cours de certaines de ces enquêtes, nous nous sommes servis du cadre de référence de développement durable que nous avons élaboré en collaboration avec le CQDD. Rappelons que ce cadre, comportant 22 enjeux répartis selon cinq aspects du développement, a été présenté au Chapitre 3, Tableau 4.

4.2.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré

Suivant la logique gouvernementale exprimée dans la *Politique de soutien au développement local et régional* (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997), le CLD serait l'organisme central du développement local. À partir de cette enquête nous voulions voir si les différents organismes locaux et régionaux suivent cette logique et entretiennent avec le CLD des relations dynamiques marquées par de fréquents échanges d'information et une approche de concertation interdisciplinaire. Le point de vue des deux groupes enquêtés a été recueilli, celui du CLD comme

celui des 24 organismes. Le portrait en est donc un bidirectionnel. Nous voulions ainsi voir si le CLD et les organismes perçoivent de la même manière les liens qui les unissent.

4.2.2.1 Fréquence des relations entre le CLD et les organismes locaux et régionaux

L'une des façons de juger de la dynamique relationnelle ayant cours entre les acteurs du développement et le CLD est de vérifier la fréquence de leurs contacts. Ces contacts sont-ils quotidiens ou seulement occasionnels, voire inexistantes ? Pour y arriver, nous avons demandé au CLD d'estimer la fréquence des contacts qu'il entretient avec une liste de 24 organismes locaux et régionaux. Les contacts pouvaient être jugés inexistantes, rares (1 ou 2 fois par année environ), occasionnels (1 fois par mois environ), fréquents (1 fois par semaine) ou constants (pratiquement à chaque jour). Nous avons aussi demandé aux 24 organismes en question d'estimer à leur tour la fréquence de leurs contacts avec le CLD en leur donnant les mêmes choix.

La synthèse des données recueillies (schématisée dans la Figure 8 et le Tableau 28) démontre que, de manière générale, le CLD considère qu'il entretient des relations constantes (soit pratiquement quotidiennes) avec 5 des 24 organismes enquêtés de même que des relations fréquentes (soit au moins une fois par semaine) avec 4 autres. Le CLD entrerait donc en relation, au moins une fois par semaine, avec un peu plus du tiers des organismes de développement qui ont fait l'objet de l'enquête (soit 9 sur 24).

Or, en regardant de plus près, on remarque que la fréquence des relations diffère grandement, qu'il s'agisse d'organismes locaux ou régionaux. Il semble en fait que le CLD ait tissé des liens beaucoup plus denses avec les organismes locaux qu'avec ceux oeuvrant à l'échelle de la région. Ainsi, le CLD a développé, sur le territoire MRC qu'il dessert, des relations relativement abondantes avec les 15 organismes sélectionnés agissant à cette échelle, entrant en contact avec 3 d'entre eux

de manière fréquente (soit au moins une fois par semaine) en plus d'entretenir des liens constants avec 6 autres (soit pratiquement à chaque jour). C'est le cas notamment de la ZAT, du CLE, de la SADC, de la MRC et des deux municipalités rurales, avec lesquels le CLD affirme entretenir des liens pratiquement quotidiens. Nous avons pu confirmer cette différence entre les organismes locaux et régionaux lorsque nous avons demandé à chaque répondant d'identifier l'organisme local ou régional avec lequel il entretient le plus de liens. Les résultats nous indiquent que le tiers des 24 organismes enquêtés (9/24) entretiennent des liens privilégiés avec le CRCD. Or, les trois-quarts d'entre eux (7/9) œuvrent à l'échelle régionale. Au niveau local, le tiers des organismes enquêtés (5/15) se disent plutôt liés au CLD. En toute logique, ces cinq organismes font partie de ceux ayant qualifié de « fréquentes » ou « constantes » leurs relations avec le CLD.

Figure 7 - Schématisation de la fréquence des relations entre un CLD du Saguenay – Lac-Saint-Jean et différents organismes locaux et régionaux (selon le point de vue du CLD)

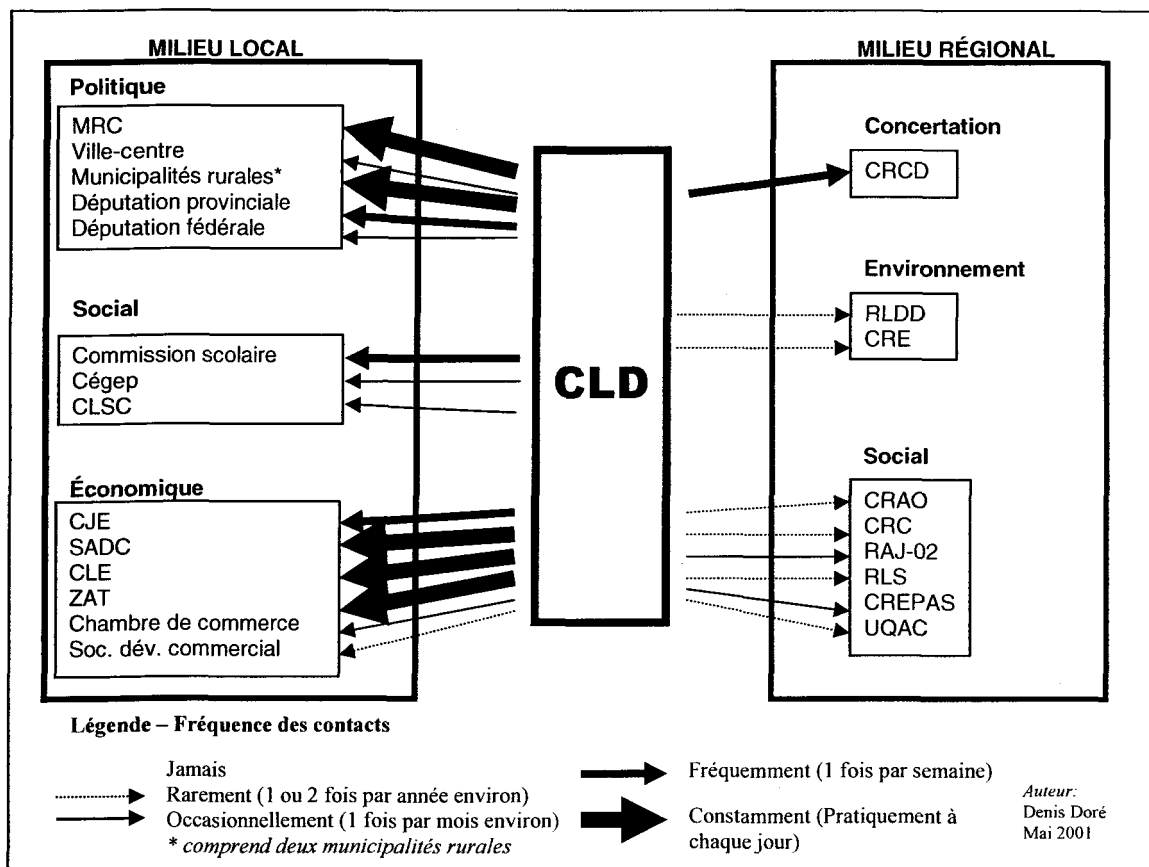


Tableau 28 - Synthèse de la fréquence des relations entre le CLD et les organismes de développement selon le point de vue du CLD

Relations	Organismes locaux	Organismes régionaux	Total
Constantes (pratiquement à chaque jour)	6	0	6
Fréquentes (environ 1 fois par semaine)	3	1	4
Occasionnelles (environ 1 fois par mois)	5	2	7
Rares (environ 1 ou 2 fois par année)	1	6	7
Inexistantes	0	0	0
Total	15	9	24

Source : D. DORÉ, 2001

À l'opposé, les relations que le CLD croit entretenir avec les organismes régionaux semblent en majorité peu fréquentes, allant d'occasionnelles (1 fois par mois environ) dans le cas du RAJ-02 et du CREPAS, à rares (1 ou 2 fois par année) dans le cas de la RLDD, du CRE, du CRAO, du CRC, du RLS et de l'UQAC. Il n'y a qu'avec le CRCD que le CLD estime entretenir des liens fréquents (soit des liens hebdomadaires)⁶⁹. Par ailleurs, en consultant la Figure 8 et le Tableau 29, présentant le point de vue des organismes, il est possible de comparer la perception de ces derniers à celle du CLD que nous venons d'analyser. Cette comparaison fait ressortir plusieurs convergences mais aussi certaines divergences qui portent à réflexion (voir Tableau 30).

Au chapitre des convergences, on remarque que 11 organismes ont porté un jugement identique à celui du CLD en ce qui a trait à la fréquence de leurs relations communes. De ce nombre, cinq sont des organismes agissant à l'échelle locale et six sont des organismes agissant à l'échelle régionale. Il est assez surprenant de constater que les perceptions du CLD et des organismes du milieu local ne convergent pas davantage que celles du CLD et des organismes du milieu régional. Au contraire, les organismes du milieu régional et le CLD semblent effectuer une lecture plus juste de la fréquence de leurs relations (6 convergences contre 3 divergences), soit deux fois plus de perceptions convergentes que le font les organismes du milieu local et le CLD (5 convergences contre 10 divergences). Cette situation peut s'expliquer en partie par le fait qu'il est plus aisé d'estimer la fréquence des relations entre deux organismes dont les contacts sont rares, voire inexistants (ce qui semble le cas pour au moins quatre des six situations de convergence observées entre le CLD et les organismes oeuvrant à l'échelle régionale), que la fréquence des relations entre deux organismes entretenant des relations occasionnelles, plus difficiles à qualifier avec précision.

⁶⁹ Rappelons que la liste complète de ces organismes peut être consultée au Tableau 8, Chapitre 3.

Figure 8 - Schématisation de la fréquence des relations entre un CLD du Saguenay – Lac-Saint-Jean et différents organismes locaux et régionaux (selon le point de vue des organismes)

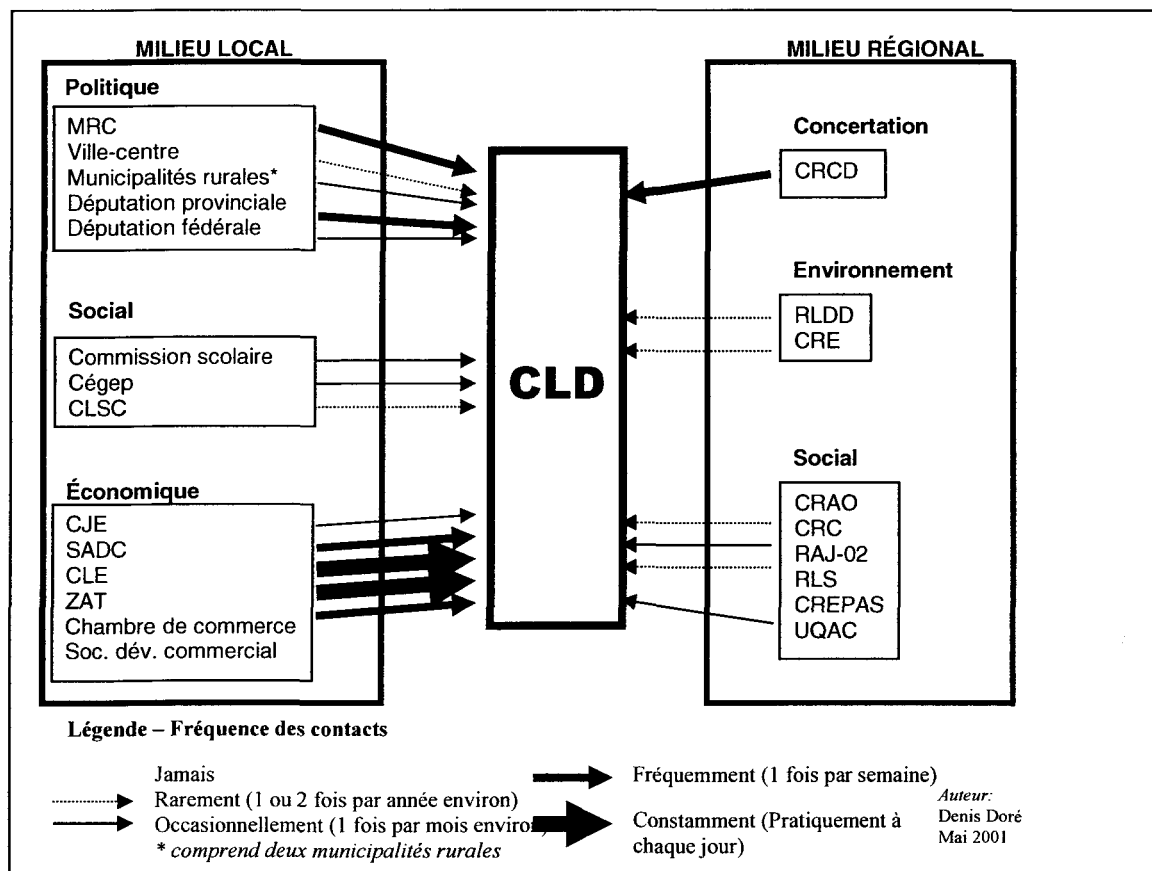


Tableau 29 – Synthèse de la fréquence des relations entre le CLD et les organismes de développement selon le point de vue des organismes

Relations...	Organismes locaux	Organismes régionaux	Total
Constantes (presque tous les jours)	2	0	2
Fréquentes (environ 1 fois par semaine)	4	1	5
Occasionnelles (environ 1 fois par mois)	6	2	9
Rares (environ 1 ou 2 fois par année)	2	4	6
Inexistantes	1	2	3
Total	15	9	24

Source : D. DORÉ, 2001

Tableau 30 - Convergence ou divergence de point de vue entre le CLD et les organismes enquêtés en ce qui concerne la fréquence des relations

	Organisme	Fréquence des relations selon le CLD	Fréquence des relations selon l'organisme	Converge, divergence ou divergence importante
Milieu local	MRC	Constantes	Fréquentes	Divergence
	Ville-centre	Occasionnelles	Rares	Divergence
	Municipalité rurale #1	Constantes	Occasionnelles	Divergence importante
	Municipalité rurale #2	Constantes	Occasionnelles	Divergence importante
	Députation provinciale	Fréquentes	Fréquentes	Convergence
	Députation fédérale	Occasionnelles	Occasionnelles	Convergence
	Commission scolaire	Fréquentes	Occasionnelles	Divergence
	Cégep	Occasionnelles	Occasionnelles	Convergence
	CLSC	Occasionnelles	Rares	Divergence
	CJE	Fréquentes	Occasionnelles	Divergence
	SADC	Constantes	Fréquentes	Divergence
	CLE	Constantes	Constantes	Convergence
	ZAT	Constantes	Constantes	Convergence
	Chambre de commerce	Occasionnelles	Fréquentes	Divergence
Milieu régional	SDC	Rares	Inexistantes	Divergence
	CRCD	Fréquentes	Fréquentes	Convergence
	RLDD	Rares	Rares	Convergence
	CRE	Rares	Rares	Convergence
	CRAO	Rares	Inexistantes	Divergence
	CRC	Rares	Rares	Convergence
	RAJ-02	Occasionnelles	Occasionnelles	Convergence
	RLS	Rares	Rares	Convergence
	CREPAS	Occasionnelles	Inexistantes	Divergence importante
	UQAC	Rares	Occasionnelles	Divergence

Source : D. DORÉ, 2001

Cela étant dit, les résultats obtenus ne laissent entrevoir aucune convergence particulière entre le CLD et les organismes oeuvrant dans un secteur particulier (environnemental, social, économique ou politique). Mises à part les disparités observées entre les organismes à vocation locale et ceux à vocation régionale, aucune autre tendance ne semble se dégager.

En matière de divergences toutefois, certains constats supplémentaires peuvent être faits. Notons tout d'abord que, dans l'ensemble, les divergences de point de vue révélées par l'enquête sont généralement mineures. En effet, sur les 13 cas observés, seuls 3 cas ont présenté un degré de divergence important, c'est-à-dire une différence de plus d'un échelon entre le point de vue du

CLD et celui de l'organisme en question (ex. : relations jugées rares par le CLD et fréquentes par l'organisme). Les 10 autres cas présentant une divergence moins marquée, ne dépassant pas un échelon (ex. : relations jugées rares par le CLD et occasionnelles par l'organisme), peuvent être attribués à une marge d'erreur normale due à la subjectivité du jugement porté par le répondant des organismes enquêtés. Quant aux trois divergences importantes, concernant les deux municipalités rurales et le CREPAS, il est difficile d'en connaître la source. La seule certitude générée par cette observation semble être l'existence flagrante d'un manque de communication entre ces organismes et le CLD.

Par contre, si on examine, globalement, la perception que les organismes ont de leur relations avec le CLD, on remarque que, dans l'ensemble, le CLD semble surestimer la fréquence des relations qu'il entretient avec ces derniers, surtout ceux oeuvrant au niveau local. C'est donc dire que le CLD se sent peut-être davantage en relation avec son milieu qu'il ne l'est réellement. Inversement, cela peut aussi signifier que les organismes ont tendance à sous-estimer l'importance des relations qu'elles entretiennent avec le CLD. D'un côté comme de l'autre, cette observation suggère que des efforts supplémentaires pourraient être déployés pour améliorer l'arrimage entre les divers organismes et le CLD, surtout au niveau régional, là où les liens semblent les plus faibles.

4.2.2.2 Types de relations, liens hiérarchiques et objectifs principaux

Au-delà de la fréquence des relations existant entre le CLD et les divers organismes de développement local et régional, la nature de ces dernières apparaît primordiale. Les organismes entretiennent-ils des liens formels ou informels avec le CLD ? Ces liens sont-ils imposés, hiérarchisés, complémentaires, volontaires ? Servent-ils à entretenir un réseau d'échange d'informations et de conseils ou à assurer le bon fonctionnement de l'organisme ?

En ce qui a trait au type de relations observées, il est intéressant de constater que les données recueillies nous indiquent que les perceptions ne sont pas tout à fait identiques selon le point de vue de chacun. Pour le CLD, la majorité des relations sont informelles (22/24) et servent d'abord et avant tout à échanger des informations et des conseils (20/24). Le CLD se perçoit donc comme travaillant de concert avec les organismes du milieu, y développant des liens de complémentarité volontaires (22/24), sauf en ce qui a trait au CLE et à la MRC. En effet, le CLD prétend entretenir des relations plus formelles et donc essentielles avec ces deux organismes, se devant de leur rendre des comptes afin d'assurer son bon fonctionnement. Cette situation est compréhensible car il s'agit d'une conséquence directe de l'application de la *Politique de soutien au développement local et régional* (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997).

Du point de vue des organismes du milieu, les relations tissées avec le CLD apparaissent elles aussi en grande partie informelles (10/24) et ont pour objectif principal d'échanger des informations et des conseils (14/24) par le biais de relations de complémentarité non hiérarchisées. Toutefois, en plus d'être informelles, elles apparaissent aussi formelles aux yeux de près de la moitié des organismes consultés (11/24), notamment chez certains leaders politiques locaux (maires et députés) ainsi qu'au sein d'instances paragouvernementales (CJE, CLE). Or, il est intéressant de noter que cette perception se concentre presque exclusivement au niveau local (10/11). On peut en déduire que si, pour le CLD, il est clair que les liens qu'il tisse avec le milieu sont avant tout informels, les organismes locaux, quant à eux, formalisent davantage leurs rapports avec lui. Cette dernière observation semble indiquer que les organismes locaux perçoivent le CLD comme un maillage important de la dynamique décisionnelle régionale et locale en matière de développement. Ce faisant, ils considèrent son rôle avec sérieux et jugent important de s'y associer formellement.

Au-delà de cette particularité, il semble toutefois que les points de vue du CLD et des organismes enquêtés, qu'ils œuvrent à l'échelle locale ou régionale, dans les sphères sociale, environnementale, économique ou politique, sont plutôt similaires. Les relations qu'ils entretiennent sont le plus souvent informelles et complémentaires et ont plutôt pour but d'échanger des informations ou des conseils que d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

4.2.2.3 Satisfaction à l'égard des relations

En plus de la fréquence et de la nature des relations établies entre les divers organismes de développement œuvrant dans les sphères sociale, économique, politique et environnementale et le CLD, nous avons voulu connaître le degré de satisfaction des acteurs face à la situation. La dynamique relationnelle décrite précédemment comble-t-elle les attentes des divers partenaires du développement local et régional ? Devrait-elle être améliorée ?

Les données recueillies suggèrent que les liens qui unissent les divers acteurs du développement sur le territoire à l'étude sont plutôt satisfaisants, autant du point de vue du CLD (18/24) que de celui des organismes (16/24). Cependant, il est intéressant de constater que le degré de satisfaction varie considérablement en fonction de l'échelle d'intervention. Ainsi, il semble que les organismes locaux entretiennent des relations satisfaisantes avec le CLD (14/15) alors que ceux agissant au niveau régional, comme les conseils régionaux par exemple, souffrent d'un important déficit relationnel (4/9).

En fait, il semble que le seul lien véritablement établi avec le milieu régional soit celui liant le CLD au CRCD. L'existence de ce lien est tout à fait compréhensible puisque, en vertu de l'entente de gestion signée entre le gouvernement du Québec et le CRCD, « *le plan d'action local pour l'économie et l'emploi devant être élaboré par le CLD doit respecter le plan stratégique de la région*

de même que les axes et orientations de l'entente-cadre de développement signée par le gouvernement et le conseil régional de développement (CRD) » (SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS, 1997).

Toutefois, puisque la mise en œuvre du plan stratégique régional (PSR) nécessite l'intervention, non seulement du CRCD, mais celle d'une panoplie d'intervenants du milieu régional, dont les différents conseils régionaux, il est quelque peu inquiétant de constater que le maillage de ces instances avec le CLD apparaisse si peu développé. Il serait certainement souhaitable, dans une perspective de développement durable visant une meilleure intégration des politiques locales et régionales, que des relations plus soutenues s'opèrent entre les conseils régionaux et les CLD.

Est-ce l'effet de distance géographique qui influence ce résultat ? Est-il plus difficile pour des organismes régionaux de se mailler avec solidité aux organismes locaux ? L'enquête ne permet pas de répondre à cette question de façon catégorique, mais les répondants semblent affirmer que la distance physique ne devrait pas être un frein à l'établissement de relations plus étroites. En effet, le CLD, tout comme les organismes consultés, disent déplorer la situation et ont indiqué que les relations devraient être améliorées dans le cas d'au moins la moitié des instances régionales enquêtées.

Cette remarque s'applique en particulier aux instances ayant une vocation sociale ou environnementale qui semblent définitivement moins bien arrimées à la dynamique de développement économique centrée autour du CLD. Une nette insatisfaction à ce sujet est exprimée par les organismes concernés (c'est le cas notamment de l'UQAC, de la RLDD, du CRE) et le CLD lui-même admet l'existence de lacunes. Bien que l'enquête ne permette pas un éclairage sans faille sur cette question, nous pouvons avancer l'hypothèse que le déficit relationnel observé entre les organismes à vocation sociale ou environnementale et le CLD est dû (du moins en partie)

à la nature surtout économique des mandats de ce dernier. Ainsi, le CLD serait naturellement porté, par souci de répondre à ses mandats de soutien au développement économique par le biais de l'entrepreneuriat et de l'emploi (en partenariat avec le CLE), à se mailler directement aux organismes susceptibles de partager ce mandat. Il est intéressant de noter qu'ainsi définie, la dynamique relationnelle de la MRC enquêtée se présente comme un exemple tout à fait typique d'application d'une politique de développement centrée sur les sphères économiques et politiques, ne prenant en compte que très partiellement les sphères sociale et environnementale.

Enfin, nous avons remarqué que les relations jugées insuffisantes ne sont pas tout à fait les mêmes, selon que l'on se situe du côté du CLD ou des organismes. En effet, il est plutôt inquiétant de constater que certains organismes se disent insatisfaits de leurs relations avec le CLD alors que ce dernier se dit plutôt satisfait (c'est le cas du CRC et du CRAO). Fait à remarquer, les organismes dont les relations avec le CLD sont jugées insatisfaisantes sont majoritairement des organismes affirmant ne pas siéger ni être représentés sur le conseil d'administration du CLD. La communication et la collaboration seraient donc encore plus difficiles lorsque les organismes ne participent pas à la définition des orientations du CLD⁷⁰.

Ceci nous mène à faire une constatation générale concernant les différents secteurs d'activité. En effet, il ressort de l'enquête effectuée que le CLD entretient des relations particulièrement développées avec les organismes à vocation économique. De plus, les relations semblent particulièrement soutenues et satisfaisantes entre le CLD et les organismes jouant un rôle politique,

⁷⁰ L'enquête nous a permis de constater que parmi les 24 organismes consultés, un tiers siègent directement sur le conseil d'administration du CLD et un autre tiers sont représentés indirectement par un organisme du même secteur d'activité. En outre, il faut noter que près de la moitié des organismes qui ne siègent pas directement mais qui sont représentés par un autre organisme du même secteur d'activité, déplorent l'absence de comptes-rendus de leur part. Il semble donc que la communication, par organisme interposé, soit inopérante. Il s'agit d'un indice important laissant présager l'absence d'un réseautage véritablement fonctionnel en marge des activités quotidiennes du CLD. Pourtant, il existe bel et bien des tables sectorielles (table agroalimentaire, touristique, etc.) avec lesquelles le CLD dit entretenir des liens étroits. De toute évidence, cette question du réseautage formel et informel demeure un point crucial mais fort complexe qui devrait faire l'objet de recherches futures.

notamment la MRC et la députation provinciale. On note aussi, comme nous venons de le soulever brièvement, une fréquence et une intensité dite « satisfaisante » en ce qui concerne les rapports existant entre le CLD et le CRCD, un organisme appelé à exercer un certain leadership politique à l'échelle régionale au niveau stratégique.

À la lumière de ces constatations, la distance apparaît plutôt grande entre le vœu gouvernemental de « *favoriser le développement durable des régions* » et les lacunes observées dans la dynamique de collaboration multisectorielle à l'œuvre sur le terrain, dynamique pourtant indispensable à la naissance, chez les acteurs du développement, d'une véritable culture partagée du développement durable.

4.2.2.4 Synthèse des observations sur les relations entre le CLD et les organismes de développement

L'objectif de départ de cette enquête était de vérifier s'il existe ou non, chez les organismes de développement du Saguenay – Lac-Saint-Jean, une culture du développement marquée par une approche de collaboration multisectorielle visant la mise en commun des informations dans l'analyse et la bonification des projets de développement. Rappelons que cette culture apparaît, à la lumière du cadre théorique, un élément essentiel à l'établissement d'une véritable dynamique d'application du développement durable chez les organismes de développement agissant aux échelles locales et régionales.

Notre enquête au sein d'une MRC du Saguenay – Lac-Saint-Jean, sans mener à une affirmation sans équivoque, nous a permis de faire certaines observations concernant la dynamique de collaboration existant entre le CLD (identifié par le gouvernement comme organisme pivot à l'échelle locale en matière de soutien et d'analyse de projets de développement) et 24 organismes

de développement œuvrant aux échelles locales et régionales. Ces observations sont résumées dans le Tableau 31.

Tableau 31 - Synthèse des observations concernant la dynamique relationnelle existant entre un CLD du Saguenay - Lac-Saint-Jean et 24 organismes de développement locaux et régionaux

Fréquence des relations entre le CLD et les organismes locaux et régionaux

- Les relations sont généralement fréquentes entre le CLD et les organismes locaux ;
- Les relations sont plutôt occasionnelles voire rares entre le CLD et les organismes régionaux ;
- Seuls le CLE et la ZAT semblent entretenir des relations constantes (soit pratiquement quotidiennes) avec le CLD ;
- Contrairement aux organismes à vocation économique et politique qui entretiennent des liens généralement fréquents avec le CLD, la plupart des organismes à vocation sociale et environnementale ont des contacts rares ou inexistantes avec ce dernier ;
- De manière générale, les relations sont considérées moins fréquentes selon le point de vue des organismes que selon celui du CLD ;
- Les divergences de perception entre le CLD et les organismes locaux et régionaux sont généralement minimales et peu significatives ;
- Le tiers des organismes locaux identifient spontanément le CLD comme étant l'organisme avec lequel ils entretiennent le plus de liens ;
- Les trois-quarts des organismes régionaux identifient spontanément le CRCD comme étant l'organisme avec lequel ils entretiennent le plus de liens.

Types de relations, liens hiérarchiques et objectifs principaux

- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux sont informelles ;
 - Plus du tiers des organismes enquêtés, agissant surtout dans le milieu local, considèrent toutefois qu'existe une dimension formelle à leurs relations avec le CLD bien que ce dernier ne semble pas de cet avis ;
 - Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux servent à échanger des informations et des conseils, plutôt qu'à assurer le fonctionnement normal des organismes impliqués ;
 - Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux s'expriment à travers l'établissement de liens de complémentarités volontaires, non hiérarchisés ;
 - Seules les relations qu'entretient le CLD avec le CLE et la MRC sont formelles et hiérarchisées et apparaissent essentielles au fonctionnement des organismes impliqués.
-

Satisfaction à l'égard des relations

- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux sont jugées satisfaisantes ;
 - Plus de la moitié des relations existant entre le CLD et les organismes régionaux sont jugées insatisfaisantes ;
 - Ce sont surtout des organismes à vocation sociale ou environnementale qui entretiennent des relations jugées insatisfaisantes avec le CLD ;
 - Les organismes dont les relations avec le CLD sont jugées insatisfaisantes sont majoritairement des organismes affirmant ne pas siéger ni n'être représentés sur le conseil d'administration du CLD.
 - Le CLD et les organismes partageant des relations insatisfaisantes ont tous indiqué que les relations mériteraient d'être améliorées ;
 - Deux organismes (le CRC et le CRAO) se disent insatisfaits de leurs relations avec le CLD alors que ce dernier se dit satisfait ;
-

Source : D. DORÉ, 2004

L'analyse des diverses observations émanant de cette enquête nous amène à conclure à l'existence d'une culture de collaboration multisectorielle peu structurée entre les acteurs du développement agissant dans les sphères économique, politique, sociale et environnementale.

Si des contacts informels ont lieu assez fréquemment entre le CLD et les organismes de développement enquêtés, ces liens demeurent superficiels et aléatoires. Rien n'indique qu'ils font partie d'une stratégie de mise en commun de l'information visant à soutenir et bonifier les projets de développement qui voient le jour dans la région, dans une perspective de développement durable. Mise à part une initiative intéressante comme la mise en place de diverses tables de concertation (agissant à un niveau plus stratégique), aucun mécanisme formel n'assure le rapprochement, dans la pratique quotidienne, des divers organismes sociaux, environnementaux, économiques et politiques. Pourtant, ce rapprochement s'avère une condition nécessaire à l'établissement d'une véritable stratégie d'application du développement durable sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Pour le moment, l'économie semble être considérée comme le seul élément porteur de développement. Dans le modèle actuel, les critères sociaux et environnementaux sont

pratiquement exclus de la réflexion entourant le choix des projets à supporter pour assurer le développement de la région.

En somme, il ressort de l'enquête effectuée qu'aucune orientation ne semble établie, ni par une politique gouvernementale, ni par l'initiative des acteurs du développement oeuvrant au Saguenay – Lac-Saint-Jean, visant à mettre en place une véritable culture d'application du principe d'intégration multisectorielle au sein des pratiques quotidiennes des organismes locaux et régionaux. Le Tableau 32 résume les principales conclusions de cette première enquête.

Tableau 32 - Résumé des conclusions de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré

Nous cherchions à savoir si :

- dans la pratique, le CLD et les divers organismes locaux et régionaux, agissant dans les sphères sociale, environnementale, économique et politique se concertent, autour du CLD, lorsque vient le temps de juger des projets de développement en gestation dans la région ;
 - le CLD et les divers organismes locaux et régionaux ont des contacts hebdomadaires, voire quotidiens, ou s'ils n'entretiennent que des relations occasionnelles ;
 - le CLD et les divers organismes locaux et régionaux ont des contacts formels et systématiques ou si ces contacts sont plutôt informels et aléatoires ;
 - le CLD et les divers organismes locaux et régionaux considèrent ces contacts satisfaisants ou s'ils souhaiteraient plutôt les améliorer ;
 - les dynamiques locales sont arrimées aux objectifs stratégiques portés par les organismes régionaux ;
-

L'enquête nous mène à conclure que :

- la dynamique de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean semble orchestrée autour du tandem politico-économique traditionnel, laissant de côté les sphères sociale et environnementale ;
 - il n'existe aucune pratique de collaboration systématique visant une analyse multisectorielle des dossiers de développement touchant la MRC ou la région, on assiste plutôt à un cloisonnement des activités en matière d'analyse de projets ;
 - Il semble n'y avoir qu'un faible arrimage (à travers le CRCD) entre les organismes régionaux porteurs de la vision stratégique régionale et les organismes locaux moteurs de la dynamique locale ;
 - Les acteurs du développement se disent plutôt satisfaits des liens qui existent entre eux, à l'exception des organismes oeuvrant sur la scène régionale dans les sphères sociale et environnementale.
-

Source : D. DORÉ, 2004

4.2.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face

L'entrevue de recherche en face-à-face a été menée auprès de cinq analystes œuvrant au sein de divers organismes publics ou privés et dont le mandat consiste à supporter les projets par un appui technique ou financier (voir Chapitre 3 pour plus de détails concernant la démarche méthodologique).

De par cette enquête, nous voulions vérifier dans quelle mesure les analystes possèdent et utilisent des outils d'analyse de projets intégrant des thèmes et critères touchant les différentes sphères du développement, dans une optique d'intégration multisectorielle. Pour ce faire, nous avons recueilli des données sur trois aspects en particulier :

- La démarche d'analyse préconisée (étapes, temps alloué et échéancier) ;
- Les outils utilisés (éléments analysés, forme des résultats, satisfaction des analystes) ;
- Les modalités de la prise de décision (mécanisme décisionnelle, poids relatif des critères, score-seuil).

Voyons ce que nous révèle l'analyse de ces données en ce qui a trait à l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle.

4.2.3.1 La nature de la démarche d'analyse

Le Tableau 33 résume les données recueillies auprès des cinq analystes concernant la nature de la démarche d'analyse de projets. Ces données traitent plus précisément des étapes du processus d'analyse, du temps alloué et de l'échéancier. Il est à noter que ces données fourniront aussi des informations en rapport avec les autres principes du développement durable que nous aborderons dans les prochains paragraphes.

Tableau 33 – Synthèse des données recueillies concernant la démarche d'analyse préconisée

Entrevue	Étapes
#1	3 étapes <i>Échange avec promoteur – Plan d'affaires – Signaux d'alarme</i>
#2	7 étapes <i>Montage de la demande par le promoteur – Dépôt – Tri par l'analyste – Analyse – Défense du dossier – Offre de support – Réponse du promoteur</i>
#3	3 étapes <i>Prise d'information auprès du promoteur – Analyse de l'information – Soumission à la Fédération au besoin</i>
#4	6 étapes <i>Accompagnement dans le montage du plan d'affaires – Ciblage du fonds – Montage du dossier – Analyse en comité – Adoption de la recommandation – Versement et accompagnement</i>
#5	8 étapes <i>Réception de la demande accompagnée d'un plan d'affaires - Positionnement préliminaire - Analyse et vérification - Sommaire exécutif ou de présentation – Décision - Offre de financement – Déboursement - Suivi</i>

Entrevue	Temps alloué
#1	3 heures en moyenne
#2	Entre 10 et 15 heures
#3	Moins d'une semaine
#4	Une semaine à 2 ans
#5	Toujours long, accompagnement pouvant aller de 5 à 7 ans

Entrevue	Échéancier
#1	Données non disponibles
#2	30 jours pour donner suite après dépôt de la demande
#3	Il ne semble pas y avoir d'échéancier
#4	Aucun, sauf disponibilité de fonds
#5	Aucun

Source : D. DORÉ, 2004

À la lumière de ce tableau, nous constatons tout d'abord que le nombre d'étapes varie d'une entrevue à l'autre. Cependant, en examinant les cinq démarches de plus près, on peut y déceler un tronc commun assorti de certaines nuances. Ce tronc commun s'articule autour de quatre grandes étapes :

1. Dépôt de la demande
2. Analyse de la demande
3. Décision
4. Suivi

Ces quatre étapes suivent une logique plutôt simple. Toutefois, elles prennent différentes formes, d'une entrevue à l'autre. Ainsi, le dépôt d'une demande peut être précédé d'un échange

avec le promoteur et même d'une démarche d'accompagnement visant à procéder au montage de la demande. L'étape de l'analyse peut, quant à elle, adopter plusieurs formes plus ou moins complexes, allant d'un jugement rapide (en moins de quelques heures) à un processus plus élaboré (pouvant prendre plusieurs jours). Le processus décisionnel varie lui aussi sensiblement, reposant parfois sur le seul jugement de l'analyste et, en d'autres occasions, sur celui d'un comité de pairs ou d'administrateurs. Il peut même nécessiter le renvoi à un organe de l'échelon hiérarchique supérieur. Pour ce qui est du suivi, bien que mentionné explicitement dans deux entrevues seulement, il a semblé s'agir, pour tous les analystes consultés, d'une étape implicite du processus, ne serait-ce que pour s'enquérir du devenir de l'investissement consenti. Pour ce qui est du temps alloué au traitement d'une demande et de l'échéancier moyen, les réponses obtenues apparaissent très variables. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Ce que le Tableau 33 nous apprend en termes d'intégration multisectorielle, c'est que la démarche d'analyse de projets, telle que présentée par les cinq analystes, ne semble pas proposer au promoteur de s'engager dans un processus de développement durable. Le montage de la demande semble se faire selon un modèle de plan d'affaires traditionnel, faisant appel à la capacité de gestion et aux ratios économiques classiques. Il n'est pas non plus fait mention du recours à une équipe d'analystes interdisciplinaire. Tout laisse donc croire à une intégration multisectorielle très faible, voire inexistante.

4.2.3.2 Les outils utilisés

Le Tableau 34 présente une synthèse des données recueillies lors des cinq entrevues en ce qui a trait aux outils dont disposent les analystes. Nous avons amassé des données concernant plus précisément trois facettes de ces outils : les critères d'analyse utilisés, la forme des résultats obtenus et le degré de satisfaction des analystes à l'égard des outils dont ils disposent.

Tableau 34 - Synthèse des données recueillies concernant la nature des outils utilisés dans l'analyse des projets

Entrevue	Critères d'analyse
#1	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'affaires ; • Ratios classiques de rentabilité.
#2	<ul style="list-style-type: none"> • Incidence économique et commerciale sur l'entreprise et sur la région ; • Conformité du projet avec les objectifs et les priorités de DEC ; • Conformité avec les priorités régionales ; • Capacité stratégique technique et financière du client ; • Niveau de risque réalisation ; • Développement durable ; • Disponibilité de fonds ; • Caractère incitatif (le jugement du conseiller).
#3	<ul style="list-style-type: none"> • Direction ; • Position dans le marché ; • Rentabilité ; • Structure financière ; • Qualité de l'actif ; • Exploitation ; • Commentaires généraux ; • Critères environnementaux visant à s'assurer du respect de la loi.
#4	<ul style="list-style-type: none"> • Marché et concurrence ; • Production, R et D, etc. ; • Vente et marketing ; • Environnement (selon l'avis d'un expert) ; • Capacité de gestion ; • Sécurité financière ; • Impact sur l'emploi ; • Retombées économiques.
#5	<ul style="list-style-type: none"> • Management ; • Produit ; • Marché ; • Structure financière ; • Critères socio-économiques.
Entrevue	Forme des résultats
#1	<ul style="list-style-type: none"> • Données non disponibles.
#2	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport rédigé à partir d'un canevas standard auquel viennent s'ajouter des rubriques additionnelles au besoin ; • Informations surtout de nature qualitative.
#3	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport rédigé à partir d'un canevas d'analyse financière.
#4	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport rédigé sur traitement de texte ; • Informations surtout de nature qualitative.
#5	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport standardisé avec résumé sous forme graphique ; • Diagnostic selon les 5 fonctions de l'entreprise ; • Cotes allant de « insatisfaisant » à « excellent » (0 à 10).
Entrevue	Satisfaction des analystes
#1	<ul style="list-style-type: none"> • Données non disponibles.
#2	<ul style="list-style-type: none"> • Le recours à un système expert était souhaité pour standardiser la procédure ; • L'implantation du système pose certains problèmes d'adaptation ; • Il existe une volonté clairement exprimée d'améliorer l'intégration de critères de développement durable à l'outil.

#3	<ul style="list-style-type: none"> • L'outillage actuel apparaît satisfaisant ; • L'analyste avoue ne pas savoir comment traduire les préoccupations en termes de développement durable dans sa pratique, le concept apparaissant flou.
#4	<ul style="list-style-type: none"> • L'outillage actuel apparaît relativement satisfaisant ; • L'introduction de nouveaux critères interpellant le concept de développement durable, notamment au niveau de la gouvernance, semble susciter de l'intérêt.
#5	<ul style="list-style-type: none"> • L'outillage actuel apparaît satisfaisant ; • L'introduction de nouveaux critères de nature environnementale semble susciter de l'intérêt.

Source : D. DORÉ, 2004

En ce qui concerne les critères d'analyse, nous constatons que, de manière générale, les analystes ont recours aux ratios classiques de rentabilité. À ceux-ci viennent s'ajouter des considérations relatives au produit, au marché et à la capacité de gestion des promoteurs. La grande majorité des critères utilisés gravitent autour de ces aspects centraux (les analystes font généralement appel aux cinq fonctions traditionnelles). Toutefois, certains critères supplémentaires sont mentionnés par un ou plusieurs analystes. Ainsi, il est question d'impacts socio-économiques régionaux, de respect des lois environnementales et de développement durable. Il est aussi question de critères gardés plus secrètement par les analystes, référant aux orientations internes de l'organisme accompagnateur. Enfin, il est même question du jugement personnel de l'analyste, c'est-à-dire son impression générale, son flair.

Si on compare les critères généralement utilisés aux enjeux contenus dans notre cadre de référence (présenté au Chapitre 3), on constate que certains d'entre eux ne sont abordés que par un ou deux analystes sur cinq, alors que plusieurs sont carrément ignorés de tous. Les six enjeux suivants ne sont pris en compte que par un ou deux analystes sur cinq : relations de travail, santé et prévention, rejets dans le milieu, amélioration du produit, processus d'évaluation, arrimage aux enjeux collectifs. Les dix enjeux suivants semblent, quant à eux, oubliés de tous : pratiques commerciales, sécurité civile, répartition de la richesse, droits des travailleurs, matériaux, énergie, eau, équilibre rural-urbain, harmonisation des usages, canal de communication. Au total, on constate donc que seulement 6 des 22 enjeux de notre cadre de développement durable sont

abordés par l'ensemble des analystes (ceux-ci se rattachent principalement aux aspects économiques du projet). C'est donc dire que près des trois quarts des enjeux sont soit traités ponctuellement par un ou deux analystes sur cinq, soit totalement passés sous silence.

Pour ce qui est de la forme des résultats d'analyse, ces derniers semblent généralement présentés sous la forme d'un rapport standardisé, modulable au besoin, s'appuyant sur un canevas élaboré à partir des critères d'analyse. Il ressort des enquêtes menées que, malgré l'apparence formelle des canevas de rédaction, le contenu des rapports s'avère, en pratique, très variable, l'analyste se permettant de présenter les nuances nécessaires à la bonne compréhension du dossier. D'ailleurs, il semble que les informations inscrites au rapport soient davantage d'ordre qualitatif que quantitatif.

En ce qui a trait à la satisfaction des analystes à l'égard des outils dont ils disposent, il ne semble pas exister de mécontentement évident. La nature informelle de plusieurs outils et la souplesse de leur utilisation contribuent fort probablement à assurer la satisfaction des analystes. Nous reviendrons sur ce point un peu plus loin. Malgré tout, au moins trois des cinq analystes rencontrés ont montré un intérêt pour la bonification de leur outil d'analyse par l'introduction de nouveaux critères faisant référence au développement durable. Il faut cependant noter que cet intérêt, de l'aveu même des analystes, s'accompagne d'une compréhension très limitée du concept de développement durable.

Bref, à la lumière de ces données, nous constatons une opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle plutôt faible. En effet, les critères utilisés sont majoritairement d'ordre économique, orchestrés autour des ratios financiers classiques. Le reste des critères fait surtout appel aux qualités de gestionnaire du promoteur et cela, dans une optique d'évaluation du risque. Bien que certaines préoccupations liées au renforcement de la dynamique socio-économique

régionale soient présentes, celles-ci semblent peu répandues et mériteraient d'être davantage développées. En outre, lorsque des critères environnementaux sont considérés, ce qui semble être une exception, ces derniers le sont, une fois de plus, dans une perspective d'évaluation du risque. Cette vision des choses témoigne d'une compréhension erronée des objectifs de la démarche d'intégration multisectorielle proposée par le développement durable. Plusieurs éléments fondamentaux du projet ne sont pour ainsi dire jamais analysés, par exemple : l'existence de pratiques commerciales équitables, la sécurité civile, la santé et la prévention, les relations de travail et les droits des travailleurs, la gestion écoefficiente des ressources utilisées, l'harmonisation des usages et l'ancrage territorial, la communication avec les citoyens, les processus d'évaluation et l'arrimage aux enjeux collectifs régionaux⁷¹.

Quant à la forme des outils utilisés, le bilan apparaît mitigé. D'une part, il est intéressant de constater que les analystes conservent une grande souplesse dans l'application des différents canevas dont ils disposent. Il y a donc place pour l'introduction de critères plus variés susceptibles de favoriser une meilleure intégration multisectorielle au sein de l'analyse. Toutefois, cette souplesse, si elle est excessive, peut rapidement mener à des dérives. Dans un tel contexte, la transmission d'une vision comme celle du développement durable, portée par un certain nombre de principes, requiert un cadre minimal, permettant d'assurer que soient traités, à chaque analyse, un ensemble d'enjeux fondamentaux. Ceci porte à croire que l'adoption, dans la pratique, d'une démarche d'analyse de projet systématisée autour de critères multisectoriels bien définis, risque d'entraîner une certaine résistance.

Quoi qu'il en soit, nous ne saurions conclure en une attitude négative de la part des analystes. Au contraire, bien que la majorité d'entre eux aient avoué leur satisfaction à l'égard des outils dont

⁷¹ Ces éléments font partie de notre cadre de référence présenté dans la partie consacrée à la méthodologie de recherche.

ils disposent, certains se sont montrés ouverts à l'introduction d'éléments nouveaux susceptibles de les faire progresser sur la voie du développement durable. Les modalités de concrétisation de ce souhait dans la pratique quotidienne des analystes demeurent toutefois un aspect non traité par cette enquête.

4.2.3.3 Les modalités de la prise de décision

En ce qui concerne les modalités de la prise de décision, nous avons examiné trois aspects en particulier : la mécanique décisionnelle, le poids relatif des critères et l'existence d'un score-seuil. Le Tableau 35 présente la synthèse des données recueillies lors de notre enquête auprès des analystes.

Tableau 35 – Synthèse des données relatives aux modalités de la prise de décision

Entrevue	Mécanique décisionnelle
#1	Données non disponibles.
#2	Le conseiller chargé du dossier, les autres conseillers (dans une moindre mesure) et le directeur.
#3	Si la participation financière dépasse une certaine somme, le projet est alors soumis à un analyste de la Fédération.
#4	Les administrateurs impliqués sur le comité de recommandation du CLD prennent les décisions finales après avoir reçu l'avis des analystes.
#5	Le comité d'investissement approuve ou refuse les propositions émises par l'analyste sous la forme d'un rapport sommaire.
Entrevue	Poids relatifs des critères
#1	Il s'agit d'une analyse financière seulement. Les projets présentés étant des coopératives, ils apparaissent déjà porteurs des valeurs du développement durable aux yeux des analystes.
#2	Plusieurs critères entrent dans la composition d'une cote de risque. Il ne semble pas y avoir de pondération définitive. Les organismes à but non lucratif sont évalués un peu différemment, les gains pour la collectivité étant considérés.
#3	La crédibilité du promoteur est un facteur déterminant. La cote de risque entre ensuite en jeu. Le jugement de l'analyste apparaît central
#4	Il n'existe pas de pondération clairement établie Les critères financiers apparaissent toutefois prépondérants. Le jugement de l'analyste semble peser lourdement dans la décision.
#5	Les critères financiers et la capacité de gestion du promoteur revêtent une grande importance. En revanche, les critères sociaux et environnementaux présents dans la grille semblent peu influencer la décision, car à peine détaillés.

Entrevue	Score-seuil
#1	Il ne semble pas y avoir de score-seuil. L'objectif n'est pas d'éliminer mais bien d'aider à cheminer vers la rentabilité.
#2	Aucun seuil. Les projets sont comparés les uns aux autres pour l'obtention d'une partie des fonds disponibles
#3	Il ne semble pas y avoir de score-seuil, l'évaluation étant plutôt d'ordre qualitatif
#4	Il n'y a aucun score-seuil. Le financement est davantage accordé en fonction de la concordance avec les orientations de l'organisme.
#5	Il n'y a pas de score-seuil. La sélection s'effectue par la comparaison avec les autres dossiers à traiter en fonction des orientations de l'organisme et des fonds disponibles.

Source : D. DORÉ, 2004

Ce tableau nous apprend que la mécanique décisionnelle adopte des formules variées d'un organisme à l'autre. Toutefois, nous avons noté deux aspects du processus qui semblent partagés par la majorité des organismes enquêtés. Premièrement, les analystes semblent jouer un rôle important dans la mécanique décisionnelle puisque ce sont eux qui préparent l'avis à partir duquel une décision sera prise. Deuxièmement, la décision finale semble presque toujours prise par un comité de pairs ou un échelon hiérarchique supérieur. Elle est donc le plus souvent partagée et non la prérogative d'un seul analyste.

En ce qui concerne le poids relatif des critères d'analyse, tout indique que chaque situation est unique. Il ne semble pas exister de pondération stricte. Chaque analyste porte un jugement sur l'ensemble du dossier. Cependant, les critères financiers classiques occupent une place centrale dans le processus d'évaluation. Aucun analyste ne semble faire fi de la « cote de risque ». Par contre, le profil du promoteur semble aussi jouer un rôle important, permettant ou non de gagner la confiance de l'analyste. Ce dernier point peut d'ailleurs s'avérer plus important qu'il ne paraît étant donné l'importance que semble revêtir l'opinion de l'analyste, son « flair » en quelque sorte, dans l'évaluation globale.

Quant au score-seuil, celui-ci ne semble pas faire partie des pratiques des analystes. L'évaluation semble plutôt revêtir une forme qualitative. L'un des analystes enquêtés souligne que son organisme a pour mandat d'accompagner le promoteur et non de l'éliminer. Les autres précisent que l'élimination se fait par un processus de comparaison entre les divers dossiers actifs dans une lutte pour l'obtention des fonds disponibles.

En matière d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle, nous avons pu dégager deux constatations à partir des observations effectuées. Ces observations nous conduisent à qualifier de « très faible » le degré d'opérationnalisation du principe. Premièrement, le processus décisionnel en matière d'analyse de projet ne semble généralement pas prévoir l'intervention de spécialistes ayant des compétences issues de disciplines variées, sauf peut-être dans le cas du CLD faisant appel à un comité d'administrateurs. Mais encore là, rien n'assure un apport interdisciplinaire adéquat au sein de ce comité. La décision est donc principalement effectuée à partir du jugement de spécialistes formés, pour la plupart, en administration et en finance. Il y a donc absence de pratiques analytiques et décisionnelles marquées par l'interdisciplinarité.

Deuxièmement, si le processus laisse une place justifiée au jugement de l'analyste dans l'évaluation du dossier, il ne permet toutefois pas de s'assurer que tous les enjeux interpellés par le concept de développement durable soient considérés avec un soin égal. Si cette souplesse permet à un analyste soucieux d'environnement et d'équité sociale d'en tenir compte dans l'analyse d'un dossier, cette même souplesse permet à un autre analyste d'ignorer totalement des critères de cette nature pour ne s'en tenir qu'aux performances financières. En l'absence d'un cadre, le traitement d'enjeux centraux, en termes de développement durable, repose alors presque entièrement sur la connaissance et la volonté de l'analyste ou du comité décisionnel. Il risque d'en

résulter des analyses très inégales. Dans ce contexte, la bonification des projets sous le signe du développement durable devient fort difficile.

4.2.3.4 Synthèse des enseignements de l'entrevue de recherche en face-à-face

À la lumière des propos des cinq analystes, la démarche d'analyse de projet en vigueur ne semble pas proposer au promoteur de s'engager dans un processus de développement durable. Le montage de la demande se fait généralement selon un modèle de plan d'affaires traditionnel, sans recours à une équipe d'analystes interdisciplinaire. Tout laisse donc croire à une intégration multisectorielle très faible, voire inexistante.

Quant aux critères utilisés, ceux-ci sont majoritairement d'ordre économique, orchestrés autour des ratios financiers classiques. Malgré la présence de certaines préoccupations liées à l'environnement et au renforcement de la dynamique socio-économique régionale, celles-ci sont considérées dans une perspective d'évaluation du risque. Plusieurs éléments fondamentaux du projet sont ainsi ignorés. En ce qui a trait à la forme des outils utilisés, les analystes conservent une grande souplesse dans l'application des différents canevas dont ils disposent, ce qui laisse place à l'introduction de critères plus variés susceptibles de favoriser une meilleure intégration multisectorielle au sein de l'analyse. Toutefois, malgré une attitude plutôt réceptive de la part des analystes rencontrés, cette souplesse rend d'autant plus difficile l'adoption, dans la pratique, d'une démarche d'analyse de projet systématisée autour de critères multisectoriels bien définis.

Finalement, en ce qui concerne le processus décisionnel en matière d'analyse de projet rien n'assure un apport interdisciplinaire adéquat. La décision est principalement effectuée à partir du jugement de spécialistes formés, pour la plupart, en administration et en finance. Il y a donc absence de pratiques analytiques et décisionnelles marquées par l'interdisciplinarité. De plus, en l'absence d'un cadre, le traitement d'enjeux centraux en termes de développement durable, repose

alors presque entièrement sur la connaissance et la volonté de l'analyste ou du comité décisionnel. Il risque d'en résulter des analyses très inégales, rendant la bonification des projets sous le signe du développement durable fort difficile. Le bilan global est donc relativement faible en matière d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle.

4.2.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse

La première analyse de contenu que nous avons effectuée s'est attardée à l'exploration d'une revue de presse composée de 147 articles concernant directement le dossier de la filière porcine de Nutrinor et couvrant une période de 15 mois (du 5 décembre 1999 au 15 mars 2001)⁷².

Notre premier objectif était d'identifier et de classer les acteurs ayant pris part au débat en fonction de leur prise de position. Notre second objectif, plus qualitatif celui-là, consistait à mieux cerner l'atmosphère au sein de laquelle le dossier a évolué au fil du temps ainsi que les éléments ou événements majeurs ayant marqué son déroulement. En ce qui concerne l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle, cette enquête nous a permis de faire quelques constatations intéressantes liées à trois aspects particuliers du dossier analysé :

- L'analyse du dossier en amont du débat
- L'analyse en cours de débat
- La gestion de la crise

Ces constatations sont issues principalement du traitement de données qualitatives provenant de l'examen de la chronologie des événements (les données plus quantitatives de l'enquête nous serviront plus loin). La chronologie complète peut être consultée à l'Annexe A.

⁷² Les détails de la démarche méthodologique entourant cette enquête ont été présentés au Chapitre 3.

4.2.4.1 L'analyse du dossier en amont du débat

La première constatation que nous avons faite concerne le processus d'analyse (ou de préanalyse) du dossier. Il ressort de l'examen chronologique des faits, que le projet de Nutrinor n'a pas été analysé sous tous ses angles avant sa sortie publique. Ainsi, dès décembre 1999, alors que les dirigeants de Nutrinor discutent de leur projet avec une trentaine de producteurs de la région qui se sont montrés intéressés à en savoir plus pour établir un éventuel partenariat, la population de La Baie fait entendre ses inquiétudes auprès du Conseil municipal et des producteurs. L'absence d'un rapport complet évaluant non seulement les retombées économiques mais aussi les impacts sociaux et environnementaux d'un tel projet semble au cœur de la problématique (voir notamment article #144, Journal Le Quotidien, 7 décembre 1999 – Annexe A). Il apparaît évident, dès les premières sorties publiques, que Nutrinor n'a pas songé prendre en compte le caractère potentiellement « sensible » du dossier de la filière porcine en termes d'acceptabilité sociale. L'intégration de critères multisectoriels au sein du processus d'analyse a donc été oubliée dans la phase de préanalyse, notamment en ce qui concerne les aspects sociaux et l'harmonisation des usages.

En réaction à l'opposition soulevée par son projet, Nutrinor tente de se reprendre en demandant à la Région laboratoire de développement durable (RLDD), aujourd'hui le Centre québécois de développement durable (CQDD), de procéder à une analyse des impacts sociaux et environnementaux du projet selon les principes du développement durable afin de bonifier le projet et de le rendre acceptable socialement. À la fin janvier 2000, la RLDD est saisie du dossier et procède à son analyse. Moins d'un mois plus tard, soit à la fin février 2000, elle remet son rapport intitulé : « *Le potentiel de développement durable d'un projet de production porcine dans la région* » (RÉGION LABORATOIRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2000). Mais il est déjà trop tard. Entre-temps, la crise s'est envenimée et la situation est hors de contrôle.

4.2.4.2 L'analyse en cours de débat

Ceci nous amène à la seconde constatation en termes d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle. Bien que le rapport de la RLDD ait procuré une analyse multisectorielle plutôt complète, plusieurs facteurs ont fait en sorte que cette dernière est demeurée dans l'ombre et n'a pu servir à dénouer l'impasse. Deux d'entre eux se sont avérés décisifs. Premièrement, la RLDD, mandatée et payée par Nutrinor, a été perçue comme une firme conseil à la solde des promoteurs. Le rapport a donc souffert d'un manque de crédibilité aux yeux des opposants au projet notamment. Deuxièmement, au moment de sa sortie, le rapport s'est heurté à une atmosphère conflictuelle qui ne permettait plus une écoute attentive et un sain débat. Comme nous le verrons un peu plus loin, la position des divers acteurs impliqués commençait déjà à se cristalliser et le dialogue avait fait place au monologue. Dans ce contexte, l'exercice d'intégration multisectorielle réalisé avec succès par la RLDD dans son rapport, s'est malheureusement avéré sans effet sur le terrain.

4.2.4.3 La gestion de la crise

Cela dit, l'examen de la chronologie des événements nous permet une troisième et dernière constatation. En l'absence d'un processus d'analyse bien mené, intégrant l'ensemble des enjeux touchant chacune des sphères du développement (social, économie, environnement), le débat s'est déplacé dans les journaux et des acteurs issus de chacune des sphères ont tenté de compléter l'information manquante. On a ainsi assisté à un déferlement de données et de points de vue, présentés pêle-mêle, par plus de 35 intervenants de tous les secteurs (le Tableau 54 présenté dans la section traitant du principe de concertation, contient la liste de tous ces intervenants). Parmi eux, un groupe de spécialistes, mandatés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, intervient en affirmant que la production porcine présente des risques pour la santé humaine. Selon le

ministère de la Santé et des Services sociaux, les activités associées à la production animale au Québec montrent des risques réels de contamination et les outils méthodologiques pouvant les déterminer efficacement sont manquants (voir articles #63 et #64, Journal *Le Quotidien*, 12 juillet 2000 – Annexe A). Cette tentative d'éclairer le dossier par de nouveaux avis transmis par le biais des médias s'est soldée par un échec en matière d'intégration multisectorielle. Le canal médiatique n'est visiblement pas approprié pour assurer un traitement efficace des dossiers controversés. Comme nous le démontrerons dans les paragraphes traitant du principe de concertation, cette tentative semble plutôt avoir favorisé l'émergence de positions encore plus campées chez les divers acteurs.

4.2.4.4 Synthèse des enseignements de l'analyse de la revue de presse du dossier Nutrinor

Notre enquête révèle que l'intégration de critères multisectoriels au sein du processus d'analyse du dossier Nutrinor dans la phase de préanalyse n'a vraisemblablement pas eu lieu, notamment en ce qui concerne les aspects sociaux et l'harmonisation des usages. Malgré une tentative de rattrapage de la part du promoteur, l'exercice d'intégration multisectorielle réalisé avec succès par la RLDD s'est malheureusement avéré sans effet sur le terrain puisque la crise y battait déjà son plein. En l'absence d'un processus d'analyse bien mené, intégrant l'ensemble des enjeux touchant chacune des sphères du développement, le débat s'est déplacé dans les journaux, se soldant par un échec en matière d'intégration multisectorielle. Le processus de gestion de la crise alors improvisé par les décideurs semble plutôt avoir favorisé l'émergence de positions de plus en plus campées chez les divers protagonistes.

4.2.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE

Jusqu'à maintenant, nous avons pu juger du degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle à partir des résultats de l'enquête par questionnaire auto-administré, de ceux émanant de l'entrevue de recherche en face-à-face et de ceux fournis par l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse. Ces enquêtes nous ont permis d'obtenir un portrait des habitudes d'analyse ayant cours dans la région. Ce portrait dépeint l'image d'une réalité quotidienne. Or, les pratiques d'analyse régionale sont parfois modifiées par la présence d'un événement spécial, soit la tenue, par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), d'une démarche d'audiences publiques. Nous avons cru qu'il serait intéressant de vérifier si le processus d'analyse, lorsque placé sous l'égide du BAPE, entraîne une meilleure opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle.

Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse des mémoires présentés dans le cadre de deux audiences publiques tenues au Saguenay – Lac-Saint-Jean en 2003 et 2004⁷³. Plusieurs données ont été recueillies et serviront à éclairer les autres principes que nous aborderons plus loin. Toutefois, en matière d'intégration multisectorielle, les données qui ont été rassemblées selon les cinq volets suivants, ont permis de faire quelques constats pertinents :

- Volet 1 – Le profil des participants aux audiences du BAPE ;
- Volet 2 – La préoccupation première des participants ;
- Volet 3 – Les aspects abordés par les participants ;
- Volet 4 – L'existence de liens entre la préoccupation principale des participants et les enjeux abordés ;
- Volet 5 – Le contenu du rapport déposé par la commission du BAPE et la concordance avec les enjeux abordés par les participants.

⁷³ Les détails de la démarche méthodologique entourant cette enquête ont été présentés au Chapitre 3.

4.2.5.1 Volet 1 - Le profil des participants aux audiences du BAPE

La première série de données examinée concerne le profil des participants aux audiences du BAPE. Nous désirions savoir qui sont ceux qui s'expriment lors de la tenue d'audiences publiques. S'agit-il majoritairement de citoyens, de représentants d'organismes publics, de représentants élus des divers paliers de gouvernement (scolaire, municipal, provincial ou fédéral) ou de représentants d'entreprises privées ? S'agit-il davantage de groupes environnementaux, d'organismes à caractère social ou d'organismes préoccupés par le développement économique ? Un premier examen des participants aux deux audiences faisant l'objet de notre étude (soit l'usine de traitement des brasques à Saguenay et le nouveau barrage sur la Péribonka) nous a permis de construire le tableau suivant :

Tableau 36 - Le statut des participants

Statut du participant	Audience A	Audience B	Total
Citoyen	4 (36%)	2 (7%)	6 (15%)
Organisme public	6 (55%)	28 (93%)	34 (83%)
Entreprise privée	1 (9%)	0 (0%)	1 (2%)
Total	11	30	41

Source : D. DORÉ, 2004

Il est à noter qu'on entend ici par citoyen, un participant qui présente un mémoire à titre personnel et non pour le compte d'un organisme ou d'une entreprise. Un groupe de personnes, formé spécifiquement en vue des audiences du BAPE dans le but de porter une opinion partagée par quelques citoyens, entre aussi dans la catégorie « citoyen ». Les municipalités et les MRC entrent, pour leur part, dans la catégorie « organisme public ».

D'entrée de jeu, le Tableau 36 nous permet de constater que la participation à l'audience A (11 mémoires déposés) s'est avérée près de trois fois moins importante que celle observée à l'audience B (30 mémoires déposés). Néanmoins, notre enquête ne portant pas sur les facteurs

faisant varier le nombre de participants aux audiences, nous ne pouvons qu'en faire le constat sans en identifier les causes.

Par ailleurs, le Tableau 36 nous permet aussi de constater que les audiences publiques semblent attirer majoritairement des organismes publics (en moyenne plus de 83% des participants). Les citoyens apparaissent peu nombreux (en moyenne 15%) alors que l'entreprise privée est pratiquement absente (en moyenne 2%). Or, bien que l'ordre soit respecté d'une audience à l'autre, on note des différences entre l'audience A et l'audience B. Proportionnellement, les citoyens et l'entreprise privée ont été plus nombreux à participer à l'audience A concernant le traitement des brasques. On peut supposer que ce type de projet a davantage stimulé l'intérêt de ce profil de participants. Il est toutefois difficile, voire impossible, de vérifier la justesse de cette proposition à partir des données recueillies. La proportion plus forte de citoyens à l'audience A peut-elle s'expliquer par le caractère controversé du projet en termes d'acceptabilité sociale, la présence à Saguenay d'un bassin de population important, une grande couverture médiatique du dossier ? La présente étude ne permet pas de répondre à ces questions. Nous retenons toutefois de cette première observation que les organismes publics semblent ceux qui s'expriment le plus lors des audiences.

4.2.5.2 Volet 2 – La préoccupation première des participants

Notre seconde constatation concerne la préoccupation première (ou le mandat principal) des participants. Nous avons voulu savoir dans quel domaine oeuvrent les participants aux audiences. S'agit-il surtout de gens ou d'organismes préoccupés par l'environnement, les affaires ou le développement social ? Le Tableau 37 résume la situation observée.

Tableau 37 - Préoccupation principale des participants

Préoccupation principale (ou mandat)	Audience A	Audience B	Total
Domaine de l'environnement	5 (47%)	5 (17%)	10 (24,5%)
Domaine économique	0 (0%)	10 (33%)	10 (24,5%)
Domaine social	2 (33%)	1 (3%)	3 (7%)
Domaines multiples	4 (36%)	14 (47%)	18 (44%)
Total	11	30	41

Source : D. DORÉ, 2004

Il est à noter que nous entendons par préoccupation première (ou mandat), le domaine d'action principal au sein duquel œuvre l'organisme ou l'entreprise. Très souvent, cette préoccupation est clairement mentionnée par le participant à l'audience ou peut être déduite aisément à la lecture du mémoire, au sein du paragraphe d'introduction. Toutefois, il arrive que la situation ne soit pas aussi claire. Par exemple, à moins qu'un citoyen ne prenne la peine de mentionner la nature même de ses préoccupations et de ses actions dans son milieu, on ne peut présumer que ce dernier soit investi d'une « mission » l'amenant à se préoccuper davantage des impacts environnementaux, économiques ou sociaux d'un projet. Nous avons donc classé les mémoires déposés par de simples citoyens dans la catégorie « domaines multiples ». Les mémoires #5 et #8 de l'audience A constituent toutefois une exception à la règle puisque ces deux citoyens ont pris la peine d'exprimer clairement leur préoccupation principale. Ces deux mémoires ont donc été classés dans les catégories correspondantes.

Dans le même ordre d'idées, il est difficile de définir avec clarté le rôle premier (ou le mandat principal) d'une municipalité ou d'une MRC. Est-ce la croissance économique, la préservation de l'environnement ou l'équité sociale ? Probablement un peu de tout ça. À titre d'exemple, les MRC ont un rôle de plus en plus important à jouer dans la gestion des matières résiduelles alors que les CLD ont reçu le mandat de supporter le développement des entreprises d'économie sociale. Dans de telles situations, tracer une ligne de démarcation précise devient une opération plutôt difficile,

voire impossible. Nous avons donc opté, dans le cas particulier des municipalités et des MRC, pour la catégorie « domaines multiples ». Certains autres organismes dont le mandat principal touchait plus d'un aspect, comme le CLD, ont aussi été classés dans cette catégorie.

Ceci dit, après examen du Tableau 36 on constate que les citoyens et organismes dont la préoccupation première est de nature économique semblent représentés en nombre égal à ceux dont la préoccupation est de nature environnementale. Ces deux catégories se partagent un quart (10) des 41 mémoires déposés au cours des audiences A et B. On remarque aussi que seuls 3 mémoires sur 41 (7%) sont présentés par des participants du domaine social. Quant à eux, les mémoires issus de citoyens ou organismes aux préoccupations multiples, telles les municipalités et les MRC, dominent le tableau, ayant été à l'origine de près la moitié (44%) des mémoires déposés (soit 18 sur 41).

La situation est cependant légèrement différente d'une audience à l'autre. Toutes proportions gardées, les citoyens ou organismes préoccupés par l'environnement apparaissent, lors de l'audience A, beaucoup plus nombreux (soit 47% des mémoires devant 17% lors de l'audience B). C'est le cas aussi pour le domaine social qui est aussi mieux représenté (soit 33% au lieu de 3%). Pour ce qui est de la catégorie « domaines multiples », les proportions n'affichent pas une différence significative (36% et 47%). Par contre, une différence marquée apparaît au niveau des organismes dont le mandat premier est de nature économique. Ceux-ci sont totalement absents de l'audience A alors qu'ils sont bien représentés au sein des mémoires déposés dans le cadre de l'audience B. Le type de projet faisant l'objet de l'audience peut-il expliquer cette différence ? On peut supposer que l'audience A, qui concerne le traitement des brasques, a suscité un plus grand intérêt chez ceux qui s'affairent autour des questions environnementales. Comme ce fut le cas précédemment, il n'est cependant pas possible, à partir des données recueillies, de pousser plus loin la réflexion sur ce point. Elle demeure donc au stade des suppositions.

On retient tout de même de ces observations une participation aux audiences composée d'une première moitié de participants (56%) aux mandats sectoriels plus ciblés et d'une seconde moitié (44%), aux préoccupations plus larges et variées. On note aussi une représentation plutôt faible des acteurs du domaine social.

4.2.5.3 Volet 3 – Les aspects abordés par les participants

La troisième constatation issue de cette enquête se situe au chapitre des aspects abordés par les participants dans leur mémoire. Connaître les préoccupations ou mandats des participants est une chose, mais examiner leur propos au sein des mémoires déposés en est une autre. De combien d'enjeux relatifs au projet traitent-ils généralement ? Ces enjeux sont-ils abordés de manière superficielle ou présentés en profondeur ? Quelle est la nature de ces enjeux ? Abordent-ils simultanément les aspects économiques, les aspects sociaux, la gestion des ressources, les aspects territoriaux et la gouvernance ? Certains de ces enjeux font-ils l'objet d'un traitement par la majorité des participants alors que d'autres sont passés sous silence ?

Afin d'analyser le contenu des mémoires et de répondre à ces questions, tel que nous l'avons expliqué au Chapitre 3, nous avons utilisé le cadre de référence élaboré en collaboration avec le CQDD. Ce cadre comporte 22 enjeux de développement durable regroupés en 5 aspects généraux (les aspects économiques, les aspects sociaux, la gestion des ressources, les aspects territoriaux et la gouvernance). Le Tableau 38 résume les enjeux abordés lors de l'audience A au sein de chacun des 11 mémoires. Les enjeux ont été classés selon le traitement qu'ils ont reçu par les participants : soit ils ont été ignorés, soit ils ont reçu un traitement superficiel ou en profondeur.

Tableau 38 – Nombre d'enjeux abordés par chaque mémoire lors de l'audience A et degré de traitement

Mémoire	Nombre d'enjeux traités en profondeur	Nombre d'enjeux traités en surface	Nombre d'enjeux absents	Total
#1	3	6	13	22
#2	4	5	13	22
#3	4	5	13	22
#4	3	8	11	22
#5	0	8	14	22
#6	4	9	9	22
#7	3	7	12	22
#8	5	4	13	22
#9	0	11	11	22
#10	9	7	6	22
#11	0	6	16	22
Moyenne	3 (15%)	7 (31%)	12 (54%)	

Source : D. DORÉ, 2004

Le Tableau 38 nous permet de constater que chaque mémoire touche, en moyenne, 10 enjeux sur 22, soit un peu moins de la moitié (45%) des enjeux présents dans notre cadre d'analyse de développement durable. De ce nombre, 3 enjeux sont abordés en profondeur et 7 en surface, laissant de côté les 12 autres. Le mémoire le plus diversifié touche 16 des 22 enjeux tandis que le moins diversifié touche 6 enjeux seulement. Sur les 11 mémoires analysés, 3 d'entre eux n'ont abordé aucun enjeu en profondeur. En outre, un seul mémoire sur 11 a abordé en profondeur plus de 5 enjeux sur 22 (soit 9 enjeux). Seuls 2 mémoires ont traité (en profondeur ou superficiellement) de plus de la moitié des 22 enjeux (soit 13/22 et 16/22).

Le Tableau 39, quant à lui, présente les résultats obtenus lors de l'examen des 30 mémoires présentés lors de l'audience B.

Tableau 39 - Nombre d'enjeux abordés par chaque mémoire lors de l'audience B et degré de traitement

Mémoire	Nombre d'enjeux traités en profondeur	Nombre d'enjeux traités en surface	Nombre d'enjeux absents	Total
#1	3	3	16	22
#2	1	6	15	22
#3	2	7	13	22
#4	2	8	12	22
#5	2	9	11	22
#6	4	4	14	22
#7	2	4	16	22
#8	0	6	16	22
#9	2	10	10	22
#10	0	2	20	22
#11	0	4	18	22
#12	0	2	20	22
#13	1	3	18	22
#14	2	9	11	22
#15	1	7	14	22
#16	1	8	13	22
#17	0	4	18	22
#18	3	3	16	22
#19	3	5	14	22
#20	3	7	12	22
#21	0	6	16	22
#22	1	6	15	22
#23	4	7	11	22
#24	3	7	12	22
#25	2	7	13	22
#26	0	3	19	22
#27	3	3	16	22
#28	5	5	12	22
#29	4	7	11	22
#30	1	3	18	22
Moyenne	2 (8%)	6 (25%)	15 (67%)	

Source : D. DORÉ, 2004

Ce tableau nous permet de constater que chaque mémoire touche, en moyenne, 8 enjeux sur 22, soit à peu près le tiers (36%) des enjeux présents dans notre cadre d'analyse de développement durable. Seuls 2 d'entre eux sont généralement abordés en profondeur et 6 en surface, laissant sans traitement les 15 autres. Le mémoire le plus diversifié touche 12 des 22 enjeux tandis que le moins diversifié touche 2 enjeux seulement. Sur les 30 mémoires analysés, 7 d'entre eux n'ont abordé aucun enjeu en profondeur. En outre, aucun mémoire sur 30 n'a abordé en profondeur plus de 5 enjeux sur 22. Seuls 5 mémoires ont traité (en profondeur ou superficiellement) de plus de la moitié des 22 enjeux (soit quatre mémoires ayant traité 11 des 22 enjeux et un autre 12 d'entre eux).

À la lumière de ces deux tableaux, on constate donc que les mémoires abordent généralement un peu moins de la moitié des enjeux présents dans notre cadre d'analyse de développement durable (soit en moyenne 9 des 22 enjeux ou 41%), laissant de côté près de 60% d'entre eux. Or, on remarque aussi que les enjeux qui sont traités le sont, dans la plupart des cas (13 sur 18 ou 72%), de manière très brève. Cet examen nous révèle aussi que les proportions obtenues par l'analyse des audiences A et B sont relativement semblables, ce qui nous permet de croire qu'elles indiquent une tendance réaliste. Bien entendu, pour faire ressortir avec davantage de précision cette tendance, le même exercice devrait être mené dans le cadre d'autres audiences publiques passées ou à venir. Compte tenu de nos ressources limitées, nous avons dû nous restreindre à ce double examen.

En plus du nombre et du degré de traitement des enjeux discutés au sein des mémoires, nous avons voulu connaître la nature de ces enjeux. Existe-t-il des enjeux vedettes et des enjeux oubliés ? Des cinq aspects généraux provenant de notre cadre de référence de développement durable, quels sont ceux les mieux couverts et ceux qui sont délaissés ? Le Tableau 40 dresse un portrait global en ce qui concerne les 11 mémoires déposés dans le cadre de l'audience A.

Tableau 40 - Nature et degré de traitement des enjeux abordés par l'ensemble des mémoires lors de l'audience A

Enjeu	Nombre de mémoires où l'enjeu a été traité en profondeur /11		Nombre de mémoires où l'enjeu a été traité en surface /11		Nombre de mémoires où l'enjeu est absent /11	
Aspects économiques						
1. Viabilité	0	0%	9	82%	2	18%
2. Emploi	1	9%	4	36%	6	55%
3. Appareil de production des biens et services	1	9%	6	55%	4	36%
4. Diversification économique	2	18%	6	55%	3	27%
5. Pratiques commerciales	0	0%	0	0%	11	100%
6. Entrepreneariat	0	0%	1	9%	10	91%
Moyenne	6%		39%		55%	
Aspects sociaux						
7. Santé et prévention	2	18%	5	45%	4	36%
8. Sécurité civile	2	18%	8	73%	1	9%
9. Relations de travail	0	0%	0	0%	11	100%
10. Répartition de la richesse	0	0%	0	0%	11	100%
11. Droits des travailleurs	0	0%	0	0%	11	100%
Moyenne	7%		24%		69%	
Gestion des ressources						
12. Matériaux	0	0%	1	9%	10	91%
13. Énergie	0	0%	2	18%	9	82%
14. Eau	2	18%	1	9%	8	73%
15. Rejets dans le milieu	7	64%	4	36%	0	0%
16. Amélioration du produit	1	9%	2	18%	8	73%
Moyenne	18%		18%		64%	
Aspects territoriaux						
17. Équilibre rural-urbain	0	0%	0	0%	11	100%
18. Ancrage territorial	1	9%	5	45%	5	45%
19. Harmonisation des usages	2	18%	7	64%	2	18%
Moyenne	9%		36%		55%	
Gouvernance						
20. Processus d'évaluation	5	45%	4	36%	2	18%
21. Canal de communication	3	27%	5	45%	3	27%
22. Arrimage aux enjeux collectifs	6	55%	5	45%	0	0%
Moyenne	42%		42%		15%	

Source : D. DORÉ, 2004

En survolant ce tableau, on constate que 5 enjeux sur 22 n'ont pas été abordés du tout dans les 11 mémoires. L'un traite des aspects économiques (les pratiques commerciales), un autre traite des aspects territoriaux (équilibre rural-urbain) et les trois autres des aspects sociaux (gestion du personnel, répartition de la richesse et droits des travailleurs). On note aussi que 4 autres enjeux n'ont été abordés que superficiellement dans les 11 mémoires. Deux d'entre eux traitent des aspects économiques (viabilité et entrepreneuriat) et les deux autres de la gestion des ressources (matériaux et énergie). En contrepartie, la viabilité, la sécurité civile, les rejets dans le milieu, l'harmonisation des usages, le processus d'évaluation et l'arrimage à la collectivité sont des enjeux vedettes qui ont été abordés, en moyenne, par plus de 8 mémoires sur 10. Parmi ceux-ci, les rejets dans le milieu et l'arrimage à la collectivité ont fait l'objet d'un traitement dans tous les mémoires et ont été abordés en profondeur dans plus de la moitié des cas.

De manière générale, seul l'aspect « gouvernance » a vu les trois enjeux qui le composent abordés par au moins un des 11 mémoires. C'est d'ailleurs cet aspect qui est, de loin, le mieux couvert par les mémoires présentés, puisque seuls 15% d'entre eux ignorent les enjeux qui s'y rattachent. À l'opposé, les enjeux reliés aux aspects sociaux du projet apparaissent négligés par bon nombre de mémoires (seuls trois mémoires sur dix en moyenne en tiennent compte). Même son de cloche au niveau de la gestion des ressources dont les enjeux sont ignorés en moyenne par près des deux tiers des mémoires (64%). Fait supplémentaire à souligner, moins du tiers (31%) de tous les enjeux abordés l'ont été de manière approfondie.

Passons maintenant au Tableau 41 qui présente les mêmes informations en ce qui concerne, cependant, les 30 mémoires déposés dans le cadre de l'audience B.

Tableau 41 - Nature et degré de traitement des enjeux abordés par l'ensemble des mémoires lors de l'audience B

Enjeu	Nombre de mémoires où l'enjeu a été traité en profondeur /30		Nombre de mémoires où l'enjeu a été traité en surface /30		Nombre de mémoires où l'enjeu est absent /30	
Aspects économiques						
1. Viabilité	0	0%	3	10%	27	90%
2. Emploi	1	3%	8	27%	21	70%
3. Appareil de production...	0	0%	4	13%	26	87%
4. Diversification économique	4	13%	18	60%	8	27%
5. Pratiques commerciales	0	0%	0	0%	30	100%
6. Entrepreneuriat	2	7%	8	27%	20	67%
Moyenne	4%		23%		73%	
Aspects sociaux						
7. Santé et prévention	0	0%	1	3%	29	97%
8. Sécurité civile	1	3%	10	33%	19	63%
9. Relations de travail	0	0%	0	0%	30	100%
10. Répartition de la richesse	0	0%	15	50%	15	50%
11. Droits des travailleurs	0	0%	0	0%	30	100%
Moyenne	1%		17%		82%	
C. Gestion des ressources						
12. Matériaux	0	0%	1	3%	29	97%
13. Énergie	0	0%	0	0%	30	100%
14. Eau	0	0%	0	0%	30	100%
15. Rejets dans le milieu	9	30%	16	53%	5	17%
16. Amélioration du produit	6	20%	6	20%	18	60%
Moyenne	10%		15%		75%	
D. Aspects territoriaux						
17. Équilibre rural-urbain	5	17%	11	37%	14	47%
18. Ancrage territorial	10	33%	15	50%	5	17%
19. Harmonisation des usages	9	30%	11	37%	10	33%
Moyenne	27%		41%		32%	
E. Gouvernance						
20. Processus d'évaluation	2	7%	16	53%	12	40%
21. Canal de communication	6	20%	12	40%	12	40%
22. Arrimage aux enjeux collectifs	0	0%	9	30%	21	70%
Moyenne	9%		41%		50%	

Source : D. DORÉ, 2004

L'observation de ce tableau nous permet de constater que, malgré le nombre plus élevé de mémoires (30 au lieu de 11), 5 enjeux sur 22 semblent avoir été ignorés. L'un traite des aspects

économiques (les pratiques commerciales), deux traitent des aspects sociaux (gestion du personnel, droits des travailleurs) et les deux derniers touchent la gestion des ressources (énergie et eau). On remarque que 3 des 5 enjeux ignorés sont les mêmes que ceux identifiés lors de l'examen des données relatives à l'audience A (pratiques commerciales, gestion du personnel, droits des travailleurs). On note aussi que 6 autres enjeux n'ont été abordés que superficiellement dans les 30 mémoires. Deux d'entre eux traitent des aspects économiques (viabilité et appareil de production), deux autres des aspects sociaux (santé et prévention et répartition de la richesse), un autre de la gestion des ressources (matériaux) et un dernier de la gouvernance (arrimage à la collectivité). Encore une fois, on s'aperçoit que deux des 6 enjeux traités superficiellement sont communs aux deux audiences (viabilité et matériaux). En contrepartie, les rejets dans le milieu et l'ancrage territorial se présentent comme des enjeux vedettes qui ont été abordés, en moyenne, par plus de 8 mémoires sur 10. On note aussi un intérêt manifeste pour les questions de diversification économique et d'harmonisation des usages qui apparaissent dans près de 7 mémoires sur 10. Il faut aussi souligner que les rejets dans le milieu et l'harmonisation des usages sont aussi deux enjeux vedettes de l'audience A.

De manière générale, les aspects territoriaux et, une fois de plus, la gouvernance, ont suscité l'intérêt du plus grand nombre de participants. Cinq mémoires sur dix ont abordé les enjeux liés à la gouvernance alors que près de sept mémoires sur dix ont fait de même pour les enjeux touchant le territoire. Toutefois, comme ce fut le cas lors de l'audience A, les enjeux sociaux ont été passés sous silence dans plus de 80% des cas. Même écho au niveau de la gestion des ressources et des aspects économiques dont les enjeux sont traités une fois sur quatre seulement. Soulignons que le quart de tous les enjeux abordés fait l'objet d'un traitement approfondi.

On retient donc de cette partie de l'enquête que, globalement, l'aspect le plus souvent traité est la gouvernance. Toutefois, les enjeux vedettes communs aux deux audiences se situent dans la

gestion des ressources (rejets dans le milieu) et dans la gestion territoriale (l'harmonisation des usages). Les aspects sociaux suscitent, quant à eux, moins d'intérêt, rarement traités par les mémoires examinés, à l'exception peut-être des enjeux liés à la sécurité civile. Les enjeux n'apparaissant que rarement dans les mémoires sont les pratiques commerciales, la gestion du personnel et les droits des travailleurs.

4.2.5.4 Volet 4 – L'existence de liens entre la préoccupation principale des participants et les enjeux abordés

Tout ceci nous amène à notre quatrième constatation. Celle-ci est le fruit de la mise en relation de deux séries de données présentées précédemment, soit la préoccupation principale des participants et les enjeux abordés par ces derniers. En croisant ainsi ces deux séries de données, nous voulions vérifier l'existence de liens entre l'intérêt premier d'un participant et les aspects traités dans son mémoire. Est-ce qu'un organisme (ou un citoyen) aborde généralement tous les aspects du projet analysé (économiques, sociaux, environnementaux, territoriaux, gouvernance), même si ses préoccupations se concentrent sur certains aspects en particulier ? Ou est-ce que plusieurs aspects ont tendance à être laissés de côté par un participant ayant des préoccupations ou un mandat très ciblés ? En d'autres termes, pour caricaturer, une chambre de commerce risque-t-elle de ne traiter que des aspects économiques alors qu'un comité environnemental se concentrera sur les aspects environnementaux et un organisme communautaire sur les aspects sociaux ? Le Tableau 42 présente les résultats de l'examen des mémoires à ce propos.

Tableau 42 – Degré de traitement des enjeux abordés par les différentes catégories de participants

Catégorie de participant		% des enjeux traités en profondeur	% des enjeux traités en surface	% des enjeux non traités
Citoyen				
Audiences A		6%	33%	61%
Audiences B		14%	25%	61%
Moyenne		10%	29%	61%
Organisme				
Audiences A		20%	31%	48%
Audiences B		8%	25%	67%
Moyenne		14%	28%	58%
Entreprise privée				
Audiences A		14%	27%	59%
Audiences B		---	---	---
Moyenne		14%	27%	59%
Tous les participants				
Audiences A		14%	32%	55%
Audiences B		8%	25%	67%
Moyenne		11%	28%	61%

Source : D. DORÉ, 2004

On constate qu'en moyenne, l'ensemble des participants aux audiences omettent d'aborder un peu plus de la moitié des 22 enjeux de développement durable que contient notre cadre de référence lors de la rédaction de leur mémoire (soit 61%). Des 39% qui sont abordés, 11% le sont en profondeur et 28% superficiellement. De manière générale, le Tableau 38 montre bien qu'aucune catégorie de participants ne semble adopter un comportement particulier. Autant les citoyens que les organismes publics ou l'entreprise privée semblent suivre cette tendance générale et ni l'un, ni l'autre, ne propose un contenu plus complet ou fouillé en termes de développement durable.

Quant au Tableau 43, celui-ci nous révèle que, d'un point de vue général, les différentes catégories de participants se préoccupent de chacun des aspects selon des schémas relativement

semblables. Quelques nuances doivent toutefois être apportées. En effet, les organismes publics semblent d'abord préoccupés par les enjeux de nature économique. Seulement 58% des enjeux économiques sont ignorés par les organismes publics alors que les citoyens laissent de côté 75% d'entre eux. On constate aussi qu'en moyenne, les trois quarts des enjeux sociaux sont ignorés par les organismes publics (74%) alors que l'entreprise privée n'en tient tout simplement pas compte (100%). Les citoyens, pour leur part, s'en préoccupent un peu plus, ne laissent de côté qu'environ les deux tiers des enjeux sociaux (68%). Les enjeux sociaux demeurent toutefois bien peu considérés par toutes les catégories de participants. Par ailleurs, on note que l'entreprise privée semble préoccupée par la gestion des ressources, aucun des enjeux liés à cet aspect du projet n'ayant été négligé. Cette situation peut cependant s'expliquer par la nature même de l'entreprise faisant l'objet de notre étude (il n'y en a qu'une seule) et son intérêt particulier pour cette dimension du projet.

Outre ces quelques remarques, il est intéressant de noter que les citoyens et les organismes semblent soucieux des enjeux liés à la gouvernance (ne laissant de côté qu'environ le quart des enjeux s'y rattachant) et au territoire, alors que l'entreprise privée semble y porter moins d'attention. Enfin, il est important de noter que le profil de la catégorie « entreprise privée » n'est que très peu significatif puisqu'il est déduit à partir d'un seul mémoire. On ne peut donc pas parler de tendance dans le cas de l'entreprise privée.

Tableau 43 – Pourcentage des enjeux non traités par les différentes catégories de participants selon chaque aspect

Catégorie de participant	% des enjeux non traités selon chaque aspect				
	Économique	Social	Ressources	Territoire	Gouvernance
Citoyen					
Audiences A	67%	65%	75%	58%	25%
Audiences B	83%	70%	80%	17%	17%
<i>Moyenne</i>	75%	68%	78%	38%	21%
Organisme					
Audiences A	44%	67%	67%	44%	0%
Audiences B	72%	82%	74%	33%	51%
<i>Moyenne</i>	58%	74%	70%	39%	26%
Entreprise privée					
Audiences A	67%	100%	0%	40%	40%
Audiences B	---	---	---	---	---
<i>Moyenne</i>	67%	100%	0%	40%	40%
Tous les participants					
Audiences A	55%	69%	64%	52%	15%
Audiences B	73%	81%	75%	32%	49%
<i>Moyenne</i>	64%	75%	69%	42%	32%

Source : D. DORÉ, 2004

Cela dit, les données recueillies nous ont aussi permis de vérifier l'existence d'un lien entre les préoccupations premières des participants et le contenu de leur mémoire. Nous avons vu précédemment que les diverses catégories de participants, qu'il s'agisse de citoyens, d'organismes publics ou d'entreprises privées, abordent un nombre semblable d'enjeux dans leur mémoire respectif. La préoccupation principale (ou mandat) du participant influence-t-elle cette donnée ? Le Tableau 44 suggère que le nombre d'enjeux abordés et le degré de traitement de ces enjeux varient peu, qu'il s'agisse d'un participant dont la préoccupation première se rattache à l'environnement, à l'économie ou au social. On note toutefois un nombre d'enjeux abordés

légèrement plus élevé chez les organismes dont le mandat touche des domaines multiples, ce qui semble logique.

Tableau 44 - Degré de traitement des enjeux abordés par les participants en fonction de leur préoccupation principale

Préoccupation principale	% des enjeux traités en profondeur	% des enjeux traités en surface	% des enjeux non traités
Environnement			
Audiences A	17%	25%	58%
Audiences B	13%	15%	73%
<i>Moyenne</i>	<i>15%</i>	<i>20%</i>	<i>65%</i>
Économie			
Audiences A	---	---	---
Audiences B	5%	26%	69%
<i>Moyenne</i>	<i>5%</i>	<i>26%</i>	<i>69%</i>
Social			
Audiences A	7%	36%	57%
Audiences B	0%	9%	91%
<i>Moyenne</i>	<i>3%</i>	<i>23%</i>	<i>74%</i>
Domaines multiples			
Audiences A	15%	38%	48%
Audiences B	10%	29%	61%
<i>Moyenne</i>	<i>12%</i>	<i>33%</i>	<i>54%</i>

Source : D. Doré, 2004

Par ailleurs, les données compilées dans le Tableau 45 nous fournissent un éclairage supplémentaire. On y constate que la préoccupation principale aurait une certaine influence sur les aspects du projet que le participant décide d'aborder. Ainsi, les gens de l'environnement semblent davantage portés à traiter de la gouvernance, des enjeux territoriaux et de la gestion des ressources. Pour leur part, les gens de l'économie, même s'ils s'intéressent aux questions territoriales, semblent délaisser les enjeux liés à la gouvernance pour traiter davantage de ceux liés à l'économie. Quant aux gens du domaine social, ils partagent un profil similaire à ceux de l'environnement, s'intéressant à la gouvernance et au territoire, sans toutefois se préoccuper de la

gestion des ressources. Il est surprenant de constater que les participants du domaine social sont parmi ceux qui abordent le moins les aspects sociaux du projet. On ne peut parler d'une tendance bien établie puisque seuls trois mémoires faisaient partie de cette catégorie. Toutefois, les données sont suffisamment éloquentes pour provoquer un début de réflexion. En plus de ces quelques observations, le Tableau 45 révèle que les participants dont le mandat touche des domaines multiples élaborent des mémoires axés sur les enjeux territoriaux et la gouvernance. Les enjeux économiques viennent ensuite, suivis des enjeux sociaux et enfin de la gestion des ressources. Cette observation apparaît tout à fait logique compte tenu du fait que cette catégorie regroupe plusieurs municipalités et MRC, des organismes publics dont les préoccupations territoriales et l'intérêt pour les questions de gouvernance sont évidents.

Tableau 45 - Pourcentage des enjeux non traités par les participants en fonction de leur préoccupation principale et selon chaque aspect

Préoccupation principale	% des enjeux non traités selon chaque aspect				
	Économique	Social	Ressources	Territoire	Gouvernance
Environnement					
Audiences A	60%	76%	60%	67%	13%
Audiences B	90%	92%	64%	60%	33%
Moyenne	75%	84%	62%	63%	23%
	4	5	2	3	1
Économie					
Audiences A	---	---	---	---	---
Audiences B	58%	82%	78%	43%	73%
Moyenne	58%	82%	78%	43%	73%
	2	5	4	1	3
Social					
Audiences A	58%	70%	70%	50%	17%
Audiences B	100%	100%	100%	67%	67%
Moyenne	79%	85%	85%	58%	42%
	3	5	4	2	1
Domaines multiples					
Audiences A	46%	60%	65%	33%	17%
Audiences B	75%	76%	74%	12%	36%
Moyenne	60%	68%	70%	23%	26%
	3	4	5	1	2

Source : D. DORÉ, 2004

En résumé, cette partie de l'enquête nous a permis de constater que le type de participant (citoyen, organisme public ou entreprise privée) ne semble pas influencer le contenu du mémoire déposé au BAPE. Le nombre d'enjeux abordés et leur degré de traitement apparaissent semblables. Par contre, la préoccupation ou le mandat principal du participant, s'il n'influence que très faiblement le nombre d'enjeux abordés, semble induire une certaine direction au contenu des mémoires déposés. À l'exception de ceux issus du domaine social, les participants liés au domaine environnemental et ceux liés au domaine économique, de même que les organismes dont le mandat est multiple, semblent tous aborder en priorité (et parfois en exclusivité) les aspects qui les touchent directement.

4.2.5.5 Volet 5 – Le contenu du rapport déposé par la commission du BAPE et la concordance avec les enjeux abordés par les participants

L'analyse de contenu effectuée à partir des mémoires du BAPE nous a permis d'en arriver à une cinquième et dernière constatation. Celle-ci fait référence au contenu du rapport déposé par la commission du BAPE suite à chacune des deux audiences. Notre intérêt était de savoir si le contenu de chacun des deux rapports reflète bien les préoccupations soulevées par les participants aux audiences publiques. Nous voulions aussi savoir si les commissaires dépassent ces préoccupations pour traiter d'enjeux importants qui auraient été laissés de côté par les participants. Une analyse des enjeux abordés par les rapports de la commission du BAPE, présentés suite aux deux audiences publiques faisant l'objet de notre étude, nous a permis de faire certaines observations. Il est à noter que nous avons déterminé la présence ou l'absence d'un enjeu à partir des avis contenus dans chacun des rapports à l'aide, toujours, de notre cadre de référence de développement durable.

La première observation effectuée traite de la concordance entre les préoccupations émises par les participants à travers les mémoires qu'ils ont déposés et le contenu du rapport des commissaires. En d'autres mots, nous voulions répondre à la question suivante : les commissaires se sont-ils assurés de prendre en compte les enjeux discutés par les divers participants ? La réponse à cette question est positive. En effet, les commissaires consacrent la première partie du rapport touchant l'audience A au rappel des enjeux soulevés par les citoyens. De plus, à la lecture du rapport on reconnaît aisément, à travers les 19 avis rédigés, les préoccupations centrales émises par les participants. Or, cette concordance est confirmée par le Tableau 46 qui montre bien que les enjeux vedettes que nous avons identifiés précédemment, soit la viabilité, la sécurité civile, les rejets dans le milieu, l'harmonisation des usages, le processus d'évaluation et l'arrimage à la collectivité, ont tous reçu une attention particulière. En fait, la concordance est si forte que les enjeux oubliés par les participants n'ont pas non plus été traités par les commissaires, à savoir les pratiques commerciales, l'équilibre rural-urbain, la gestion du personnel et les droits des travailleurs. Dans le cas de la répartition de la richesse, l'enjeu n'a pas fait l'objet d'un avis bien qu'il ait été traité en profondeur.

Il apparaît donc évident que les commissaires n'ont pas jugé bon compléter l'analyse en abordant les enjeux laissés de côté par les participants. Ceci nous amène à noter au passage que seuls 14 des 22 enjeux ont été traités en profondeur par les commissaires, quatre l'étant superficiellement et quatre autres étant tout simplement ignorés. Visiblement, tout porte à croire que le processus d'analyse n'assure qu'une intégration multisectorielle partielle, certains aspects du projet, comme les aspects sociaux, étant peu abordés.

Tableau 46 - Audience A - Enjeux abordées dans le rapport produit par les commissaires du BAPE

Enjeu	Degré de traitement de l'enjeu par les participants (Aucun, Superficiel ou en Profondeur)	Présence ou non dans le rapport du BAPE d'un avis traitant de l'enjeu
A. Aspects économiques		
1. Viabilité	S	Avis 2, 6, 9
2. Emploi	P	Avis 2, 9, 15, 19
3. Appareil de production des biens et	P	Avis 10, 11
4. Diversification économique	P	Avis 9, 15, 19
5. Pratiques commerciales	A	---
6. Entrepreneuriat	S	Avis 15, 19
B. Aspects sociaux		
7. Santé et prévention	P	---
8. Sécurité civile	P	Avis 7, 8, 12, 13, 14, 17
9. Gestion du personnel	A	---
10. Répartition de la richesse	P	---
11. Droits des travailleurs	A	---
C. Gestion des ressources		
12. Matériaux	S	---
13. Énergie	S	---
14. Eau	P	Avis 16
15. Rejets dans le milieu	P	Avis 1, 2, 3, 8, 9, 10, 11,
16. Amélioration du produit	P	Avis 2, 4, 12
D. Aspects territoriaux		
17. Équilibre rural-urbain	A	---
18. Ancrage territorial	P	Avis 2, 9, 15, 19
19. Harmonisation des usages	P	Avis 5, 8, 12, 15, 17
E. Gouvernance		
20. Processus d'évaluation	P	Avis 10, 14, 18
21. Ouverture au dialogue	P	Avis 10, 18
22. Arrimage à la collectivité	P	Avis 8, 9

Source : D. DORÉ, 2004

En ce qui concerne l'audience B, le rapport rédigé par les commissaires comporte 36 avis. À l'instar du rapport examiné précédemment, celui-ci commence par un rappel des préoccupations émises par la population. Comme l'indique le Tableau 47, les avis se présentent ensuite en pleine concordance avec les enjeux soulevés par les participants.

Tableau 47 - Audience B - Enjeux abordées dans le rapport produit par les commissaires du BAPE

Enjeu	Degré de traitement de l'enjeu par les participants (Aucun, Superficiel ou en Profondeur)	Présence ou non dans le rapport du BAPE d'un avis traitant de l'enjeu
A. Aspects économiques		
1. Viabilité	S	---
2. Emploi	P	Avis 34
3. Appareil de production des biens et	P	---
4. Diversification économique	P	Avis 34
5. Pratiques commerciales	A	---
6. Entreprenariat	S	Avis 34, 35, 36
B. Aspects sociaux		
7. Santé et prévention	P	---
8. Sécurité civile	P	Avis 8, 9, 13, 14, 15, 29
9. Gestion du personnel	A	---
10. Répartition de la richesse	P	Avis 31
11. Droits des travailleurs	A	---
C. Gestion des ressources		
12. Matériaux	S	---
13. Énergie	S	---
14. Eau	P	---
15. Rejets dans le milieu	P	Avis 7, 10, 11, 12, 16, 17,
16. Amélioration du produit	P	Avis 1, 2, 3, 4, 5
D. Aspects territoriaux		
17. Équilibre rural-urbain	A	Avis 34
18. Ancrage territorial	P	Avis 34, 35, 36
19. Harmonisation des usages	P	Avis 7, 18, 22, 23, 24, 25,
E. Gouvernance		
20. Processus d'évaluation	P	Avis 13, 14, 15, 32, 33, 35,
21. Ouverture au dialogue	P	35, 36
22. Arrimage à la collectivité	P	Avis 22, 24

Source : D. Doré, 2004

On constate ainsi que les rejets dans le milieu et l'ancrage territorial ainsi que la diversification économique et l'harmonisation des usages, tous des enjeux vedettes, sont traités en profondeur par les commissaires, faisant l'objet de plusieurs avis. À l'opposé, les enjeux oubliés par les participants que sont les pratiques commerciales, la gestion du personnel et les droits des travailleurs, n'ont droit à aucun traitement de la part des commissaires. Cependant, les questions relatives à l'énergie et à l'eau, oubliées elles aussi par les participants, reçoivent un peu d'attention de la part des commissaires bien qu'elles ne fassent pas l'objet d'un avis. Hormis ces quelques ajouts, la concordance entre les enjeux soulevés par les participants et ceux traités par les commissaires est des plus évidentes. Globalement, 5 des 22 enjeux ont été ignorés alors que quatre ont été traités superficiellement et 14 en profondeur.

Bref, après examen des deux rapports de la commission du BAPE, tout indique que le travail des commissaires se fait autour des enjeux soumis par les participants. La concordance est évidente et les opinions émises semblent considérées avec soin. En contrepartie, on constate que l'analyse effectuée par les commissaires ne semble pas mener systématiquement au traitement d'enjeux supplémentaires ayant été oubliés par les participants et apparaissant pourtant, à la lumière de notre cadre de référence, indispensables à une analyse intégrée de développement durable. Les commissaires rapportent donc avec fidélité les préoccupations des divers acteurs sans toutefois aller plus loin.

4.2.5.6 Synthèse de l'apport des observations effectuées à partir de l'analyse des documents relatifs aux audiences du BAPE

Voilà qui complète nos observations tirées de l'enquête effectuée à partir des mémoires déposés lors de deux audiences du BAPE ayant eu lieu au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Avant de passer à la prochaine enquête, soit l'entrevue de recherche par téléphone, tentons de résumer les observations inhérentes aux cinq volets qui ont pu être explorés à travers l'examen des mémoires

des participants et des rapports de la commission. Ces observations nous permettent-elles de juger du degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle ?

Le volet 1 nous permet de constater que les audiences publiques semblent attirer majoritairement les organismes publics (en moyenne plus de 83% des participants). Les citoyens apparaissent peu nombreux (en moyenne 15%) alors que l'entreprise privée est pratiquement absente (en moyenne 2%). Cette observation ne nous permet pas de statuer directement sur le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle. Toutefois, il indique que la participation aux audiences n'est pas équilibrée et que des questions doivent être posées en ce qui concerne les raisons de ce déséquilibre. Nous reviendrons sur cette constatation lorsque nous traiterons du principe de concertation un peu plus loin.

Le volet 2 nous révèle que les participants dont la préoccupation première est de nature économique semblent aussi nombreux à participer que ceux dont la préoccupation est de nature environnementale. Les participants préoccupés d'abord par le domaine social seraient pour leur part sous-représentés. Encore une fois, les causes de cette sous-représentation pourraient faire l'objet d'une étude approfondie qui déborde légèrement le cadre de la présente étude. Nous en reparlerons tout de même brièvement un peu plus loin. On retient aussi des observations effectuées, une participation aux audiences composée d'une première moitié de participants (56%) aux mandats sectoriels plus ciblés et d'une seconde moitié (44%), aux préoccupations plus multiples. Hormis la question de la sous-représentation du domaine social, ces quelques constatations s'avèrent des points plutôt positifs en matière d'intégration multisectorielle puisque les participants semblent provenir de domaines assez variés.

Le volet 3, quant à lui, nous procure bon nombre d'indications éloquentes en ce qui concerne le degré d'intégration multisectorielle dans le processus d'audiences publiques du BAPE. En effet,

les données indiquent que les mémoires abordent en moyenne un peu moins de la moitié des enjeux présents dans notre cadre d'analyse de développement durable, laissant de côté près de 60% d'entre eux. Qui plus est, on note que les enjeux qui sont traités le sont, dans la plupart des cas, de manière superficielle. Les mémoires déposés semblent tourner autour de quelques enjeux vedettes liés à la gouvernance, à la gestion des ressources et aux questions territoriales. L'aspect social est le grand oublié. On peut affirmer, sans crainte de faire fausse route, que l'intégration de préoccupations multisectorielles au sein des mémoires des participants aux audiences du BAPE n'est que partielle.

Les données fournies par le volet 4 nous ont permis de constater que le type de participant (citoyen, organisme public ou entreprise privée) ne semble pas influencer le nombre et la nature des enjeux contenus dans le mémoire déposé au BAPE. Par contre, la préoccupation ou le mandat principal du participant, s'il n'influence que très faiblement le nombre d'enjeux abordés, semble déterminer la nature de ces derniers. En effet, à l'exception de ceux issus du domaine social, les participants liés au domaine environnemental et ceux liés au domaine économique, de même que les organismes dont le mandat est multiple, semblent tous aborder en priorité (et parfois en exclusivité) les aspects qui les touchent directement. Cette observation nous indique que plus les participants seront issus de domaines variés, plus il y aura de chances qu'un nombre important d'enjeux soient abordés. Ceci, il va sans dire, semble une condition préalable à tout processus d'analyse visant une meilleure intégration multisectorielle des enjeux relatifs à un projet donné. Toutefois, inversement, cela signifie qu'un processus d'audiences publiques comme celui du BAPE, s'il n'est pas en mesure d'assurer la présence équilibrée de participants issus de tous les domaines (notamment ceux du domaine social), risque de faire piètre figure à ce chapitre. Un projet pourrait ainsi n'être analysé que sous un seul angle, advenant le cas où seuls des participants issus d'un domaine en particulier se présentaient aux audiences. Bien entendu, les commissaires ont le loisir d'intervenir pour élargir le débat à d'autres enjeux jugés primordiaux. Mais le font-ils vraiment ?

L'examen, au volet 5 de notre enquête, des deux rapports de la commission du BAPE, nous indique que le travail des commissaires se fait surtout et pratiquement exclusivement autour des enjeux soumis par les participants. La concordance est très claire. Si ces données témoignent du respect des préoccupations émises par les participants, elles questionnent le rôle des commissaires en tant qu'analystes de développement durable. Ont-ils pour mandat de ne rapporter que les préoccupations des participants ou ont-ils aussi le devoir d'aborder tous les enjeux susceptibles d'assurer une véritable analyse de développement durable intégrée ? Notre examen des documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE ayant eu lieu au Saguenay – Lac-Saint-Jean nous porte à croire que les commissaires ne sont pas des analystes du développement durable. Ils ont pour mandat de transmettre au ministre responsable du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs, de façon structurée, l'ensemble des préoccupations et des inquiétudes de la population affectée par un projet. Ce faisant, ces derniers ne procèdent pas systématiquement au traitement d'enjeux supplémentaires ayant été oubliés par les participants et apparaissant pourtant, à la lumière de notre cadre de référence, indispensables à une analyse intégrée de développement durable. Par conséquent, force est de constater que le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle en présence du BAPE n'est que partiel.

4.2.6 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone

L'entrevue de recherche par téléphone que nous avons menée avec un représentant du BAPE avait pour but d'éclaircir quelques points soulevés par l'examen des documents relatifs aux audiences publiques que nous venons de survoler. Nous avons posé six questions à M. René Beaudet, Chef du Service de l'expertise environnementale au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. De ce nombre, quatre nous ont apporté des éclaircissements notables en ce qui

concerne le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein du processus d'analyse de projet mis en œuvre par le BAPE⁷⁴. Les autres questions se rapportaient davantage à l'opérationnalisation de principes que nous aborderons plus loin.

Les réponses obtenues nous ont permis d'en savoir plus sur quatre aspects touchant le fonctionnement du BAPE :

- L'existence ou non d'une grille d'analyse de développement durable destinée aux commissaires ;
- Les risques associés à un processus d'analyse dépourvu de cadre de référence ;
- L'utilité potentielle d'un outil comme la grille d'analyse de développement durable ;
- L'ambiguïté du mandat confié au BAPE en matière de développement durable.

4.2.6.1 L'existence ou non d'une grille d'analyse de développement durable destinée aux commissaires

D'entrée de jeu, nous avons demandé à M. Beaudet si le BAPE procure aux commissaires une grille d'analyse de développement durable servant de cadre de référence pour la rédaction de leur rapport. Il nous a répondu qu'il n'existe pas véritablement de grille d'analyse formelle. Toutefois, une banque d'enjeux et de thèmes, formée d'un cumul d'éléments importants ayant été abordés au fil des ans par les commissions, est mise à la disposition des commissaires. Cela dit, il est important de souligner que chaque commission décide elle-même des éléments à considérer selon le projet analysé, son milieu d'insertion et selon les enjeux soulevés par les citoyens lors des audiences. Par conséquent, ces banques d'enjeux ne lient aucunement les commissions du BAPE qui ont pleine autonomie dans la conduite de leurs travaux d'enquête et d'audience publique. Ces propos vont dans le même sens que les observations que nous avons faites lors de l'examen des documents relatifs aux deux audiences publiques auxquelles nous nous sommes intéressés au point précédent.

⁷⁴ Le compte rendu complet de l'entrevue peut être lu à l'Annexe F.

4.2.6.2 Les risques associés à un processus d'analyse dépourvu de cadre de référence

Nous avons ensuite demandé à M. Beaudet s'il s'inquiétait du fait que la démarche du BAPE, en l'absence d'un cadre plus systématique, risque d'entraîner l'oubli d'enjeux importants en matière de développement durable, sachant bien que la population n'a pas toujours toute la connaissance et la rationalité requises pour assurer le traitement intégral de problématiques souvent fort complexes.

Selon M. Beaudet, il est en effet tout à fait possible que les citoyens omettent de soulever des enjeux importants en mettant l'emphase sur une partie seulement de la problématique qui les touche plus particulièrement. Cependant, il souligne que la commission a la possibilité de faire ressortir les enjeux qu'elle juge importants et qui sont passés sous silence. C'est sa prérogative et elle l'utilise régulièrement, bien que ce ne soit pas fait de la même façon d'une commission à l'autre. Il rappelle aussi que les commissions du BAPE doivent faire rapport au ministre de l'Environnement des principaux enjeux soulevés par un projet afin d'éclairer la décision gouvernementale. Elles doivent donc, dans ce contexte, déterminer lesquels de ces enjeux méritent d'être portés à l'attention du décideur à la lumière de la consultation publique et de son analyse.

Nos observations à l'effet que les commissaires ont traité adéquatement les enjeux abordés par les participants sans toutefois s'attaquer à d'autres enjeux laissés de côté (et potentiellement importants en termes de développement durable), concorderaient donc avec le mandat donné à la commission par le BAPE. Dans les deux cas que nous avons examinés, les commissaires n'auraient tout simplement pas usé de leur pouvoir d'investigation pour pousser l'analyse vers des enjeux supplémentaires. Impossible de dire, dans le cadre de cette recherche, si cette décision était justifiée du point de vue du développement durable. Impossible de dire non plus si les commissaires usent réellement de ce pouvoir ou ne s'en tiennent généralement qu'aux

préoccupations soulevées par les participants. Une recherche portant sur 5 ou 10 autres audiences publiques ayant eu lieu au Québec serait nécessaire pour éclairer cette interrogation. Quoi qu'il en soit, même en supposant que le choix des commissaires de s'en tenir exclusivement aux préoccupations des participants ait été légitime dans le contexte des deux audiences examinées, le résultat en termes d'intégration multisectorielle reste le même. En effet, notre analyse démontre que plusieurs enjeux n'ont pas été traités, laissant certains aspects du projet, comme l'aspect social notamment, sans un réel éclairage. Nous sommes donc devant une situation où le libre arbitre des commissaires ouvre une brèche dans l'application concrète de l'un des principes fondamentaux du développement durable.

4.2.6.3 L'utilité potentielle d'un outil comme la grille d'analyse de développement durable

Nous avons poursuivi notre entretien en demandant à M. Beaudet s'il croyait qu'une grille d'analyse de développement durable, fournissant un cadre de travail aux commissions du BAPE, pourrait s'avérer un outil efficace permettant d'assurer une meilleure intégration multisectorielle dans l'analyse des projets.

Il nous a répondu qu'une telle grille pourrait être un outil intéressant et permettrait fort probablement d'empêcher que des enjeux importants de développement durable ne soient oubliés. Toutefois, il nous a aussi rappelé que puisque chaque commission est indépendante et que le contexte d'insertion des projets et la nature des projets diffèrent considérablement, un tel outil ne pourrait être imposé aux commissions. M. Beaudet nous a aussi précisé que pour qu'un tel cadre soit utilisable, il faudrait qu'il s'incarne à travers une grille complète et surtout efficace. Or, à sa connaissance, ce type d'outil n'existerait pas encore. Il y a donc reconnaissance de l'apport potentiel d'un tel outil en même temps que l'aveu de sa difficile application dans le contexte du

BAPE étant donné la diversité des situations et l'autonomie des commissaires. L'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle semble donc se heurter à plusieurs obstacles.

4.2.6.4 L'ambiguïté du mandat confié au BAPE en matière de développement durable

La suite de notre entretien nous a permis de demander à M. Beaudet s'il était d'avis que certains enjeux de développement durable risquent de ne pas être soulevés par les commissaires étant donné que leur intervention est davantage structurée en fonction des impacts environnementaux. Nous avons posé cette question en postulant que même si la définition de l'environnement adoptée par la BAPE se veut large, afin d'englober le milieu humain, le contenu des rapports porte généralement davantage autour de questions touchant l'environnement biophysique.

M. Beaudet nous a rappelé que dès sa création, le BAPE utilisait déjà une définition large de l'environnement englobant à la fois le milieu biophysique, le milieu humain et les aspects économiques. Selon lui, même si, en apparence, l'approche peut sembler récente, il s'agit d'un fait datant de la fondation de l'organisme. Ce qui est relativement nouveau, c'est la référence explicite au développement durable comme principe directeur des activités du BAPE. Par ailleurs, il faut selon lui garder à l'esprit que les mandats d'enquête et d'audience publique confiés au BAPE, pour des projets assujettis à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement, ont une durée maximale de 4 mois qui doit être respectée. De plus, les commissions du BAPE sont formées, en ce qui concerne l'expertise et les ressources assignées, en fonction de la nature et de l'ampleur des enjeux soulevés par le projet analysé. Dans un contexte où le temps pour réaliser un mandat est défini et que les ressources pour mener à bien ce mandat ne sont pas illimitées, les commissions ont la responsabilité de travailler le plus efficacement possible et par conséquent de se concentrer sur les enjeux les plus pertinents pour le décideur.

Voilà qui soulève directement la question de l'applicabilité du principe d'intégration multisectorielle en situation réelle, alors qu'opportunités et contraintes se bousculent, complexifiant d'autant le choix d'une approche ou d'une autre. Tout indique que tant que l'action du BAPE sera régie par la Loi sur la qualité de l'environnement, s'appuyant par conséquent sur le document central que constitue l'étude d'impacts sur l'environnement, il s'avèrera difficile pour les commissaires d'effectuer un véritable traitement multisectoriel des dossiers analysés.

4.2.6.5 Synthèse des enseignements issus de notre entretien avec un représentant du BAPE

À la lumière de notre entretien avec le représentant du BAPE, nous retenons que les commissaires, étant autonomes, ne sont pas tenus d'utiliser un cadre ou une grille d'analyse de développement durable. Les commissaires s'assurent d'abord d'analyser les préoccupations soulevées par les participants puis, s'ils le jugent nécessaire et que le temps et les ressources dont ils disposent le leur permettent, ils peuvent choisir d'aborder d'autres enjeux. Ces contraintes rendent difficile un traitement multisectoriel complet et intégré de tous les enjeux reliés au projet à l'étude. Dans ce contexte, l'utilisation d'une grille d'analyse de développement durable pourrait s'avérer pertinente. Cette solution apparaît toutefois difficile à appliquer actuellement, compte tenu de la diversité des interventions, de l'autonomie des commissaires et de la mécanique d'analyse préconisée, reposant principalement sur le document de base que constitue l'étude d'impacts sur l'environnement. De ce point de vue, l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein des pratiques en vigueur au BAPE, bien que souhaitée, semble faire face à des obstacles d'ordre institutionnel plutôt contraignants.

4.2.7 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle

Notre premier tour d'horizon des cinq enquêtes menées au cours de notre recherche nous a permis de nous faire une idée du degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle. Au cours des pages précédentes, nous avons examiné plus particulièrement trois facettes de la problématique, à savoir :

- L'existence de pratiques de travail interdisciplinaires s'exprimant par des échanges d'information et un processus décisionnel multisectoriels ;
- L'utilisation d'outils d'analyse intégrant des thèmes et critères touchant les différentes sphères du développement ;
- L'existence (ou non) d'une plus grande intégration multisectorielle en présence du BAPE.

Voyons maintenant, à l'aide des Tableaux 48 et 49 ce que l'ensemble de nos observations nous mène à conclure pour chacune de ces facettes.

Tableau 48 - Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle en l'absence du BAPE	
	Pratiques d'analyse interdisciplinaires	Utilisation d'outils et de critères multisectoriels
L'enquête auprès des organismes du milieu	<i>Faible</i> Échanges polarisés entre acteurs du même secteur	<i>Non traité par l'enquête</i>
L'entrevue auprès des analystes de projet	<i>Faible</i> Analystes appuyés par collègues ou comité n'assurant pas l'interdisciplinarité	<i>Faible</i> Critères majoritairement économiques. Autres critères utilisés en fonction de l'évaluation du risque
L'analyse du cas concret de la filière porcine de Nutrinor	<i>Faible</i> Inexistantes en amont du projet Inefficaces pendant la crise (RLDD)	<i>Faible</i> Bonne utilisation effectuée par la RLDD mais inefficace dans le contexte donné
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 49 - Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle en présence du BAPE, selon l'enquête effectuée

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle en présence du BAPE	
	Pratiques d'analyse interdisciplinaires	Utilisation d'outils et de critères multisectoriels
L'analyse des mémoires et des rapports déposés suite à deux audiences publiques du BAPE	<i>Élevé</i> Commissaires issus de diverses disciplines, mais participants issus du secteur social sous-représentés	<i>Moyen</i> Plusieurs aspects du projet ignorés par les participants et les commissaires
L'entrevue téléphonique avec un représentant du BAPE	<i>Élevé</i> Ministère de l'Environnement dirige mais peut faire appel à des spécialistes de tous les domaines	<i>Faible</i> Absence d'un cadre de référence de développement durable, reconnaissance de l'utilité potentielle mais importants obstacles à l'implantation
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Élevé</i>	<i>Plutôt faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

L'examen de la compilation de nos observations au sein des Tableaux 48 et 49 nous mène à conclure que **l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle** au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, **est généralement faible**. La situation semble toutefois s'améliorer en présence du BAPE bien que sa venue ne semble pas assurer une représentation équilibrée des participants et la prise en charge systématique de tous les enjeux faisant partie de notre cadre de référence.

Cette première conclusion tend à confirmer notre hypothèse #1. Reste maintenant à examiner les conclusions se rapportant aux quatre autres principes de développement durable que nous avons examinés.

4.3 La vision à long terme

4.3.1 Indicateurs utilisés

Nous venons de conclure que les processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean n'assurent qu'une intégration multisectorielle très partielle des enjeux qui composent notre cadre de référence de développement durable. Qu'en est-il de la vision à long terme ? Ce principe est-il mieux opérationnalisé ? Rappelons que le développement durable, sans condamner la notion de profit, assujettit les impératifs d'une vision à court terme à ceux d'une vision à plus long terme faisant intervenir une notion centrale de responsabilité envers les prochaines générations. Si un projet peut s'avérer bénéfique à court terme, il doit l'être tout autant à long terme pour éviter de léguer à ceux qui suivent un héritage sans lendemain. Devant un doute important quant aux impacts d'un projet, qu'ils soient de nature sociale, économique ou environnementale, il importe d'agir avec précaution. La question centrale que nous posons dans le cadre de notre recherche est la suivante : les processus d'analyse de projets sont-ils orientés uniquement sur les impacts à court terme des projets sous examen ou tiennent-ils compte également de leurs impacts à plus long terme ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation, nous avons amassé certaines données grâce à trois des cinq enquêtes que nous avons explorées dans la partie précédente. Les trois enquêtes en question sont l'entrevue de recherche en face-à-face, l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse et l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE. Ces enquêtes ont été orientées en vue d'examiner plus particulièrement trois indicateurs :

- L'utilisation de critères d'analyse tenant compte du long terme dans l'examen des projets de développement, dont la référence au principe de précaution ;
- L'existence d'un mécanisme d'analyse visant à assurer un développement à long terme des projets dans une optique d'acceptabilité sociale ;
- L'utilisation, par le BAPE, d'un mécanisme d'analyse ainsi que de critères d'analyse visant le développement à long terme des projets examinés.

Comme ce fut le cas dans la partie précédente, les deux premiers indicateurs caractérisent la situation régionale en l'absence du BAPE alors que le dernier reflète la situation lorsqu'il y a présence du BAPE. C'est à partir de ces indicateurs que nous tenterons de juger du degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme ». Jetons un œil à ce que chaque enquête nous a livré comme enseignements.

4.3.2 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face

Puisque nous avons présenté le volet méthodologique de cette enquête au Chapitre 3 et que nous avons ajouté quelques détails dans les pages précédentes, nous passerons rapidement sur ce volet de l'enquête. Rappelons toutefois que nos entrevues avec les cinq analystes nous ont permis de recueillir des données sur trois facettes de leur travail, à savoir : la démarche d'analyse préconisée (étapes, temps alloué et échéancier), les outils utilisés (éléments analysés, forme des résultats, satisfaction des analystes) et les modalités de la prise de décision (mécanique décisionnelle, poids relatif des critères, score-seuil). Que nous révèlent ces données en ce qui concerne la prise en compte du long terme ?

Tout d'abord, nous avons constaté que ni la démarche d'analyse, ni les critères utilisés, ni les modalités de la prise de décision ne semblent prendre en compte de façon systématique, la notion de *précaution*. Dans aucune des cinq entrevues, il n'en est fait mention explicitement. Elle semble toutefois présente, indirectement, dans trois des cinq processus d'analyse examinés à travers les critères environnementaux. Il est alors question de risques environnementaux devant être évalués. Ces risques ne sont cependant pas décrits et l'étendue de l'intervention demeure vague. Concrètement, si on suit cette logique, ceci signifie qu'un promoteur qui soumet un projet à l'un ou l'autre des organismes rencontrés ne verra pas son projet confronté à un quelconque « risque impondérable qu'il serait préférable d'éviter » par précaution.

En fait, cette affirmation n'est que partiellement vraie. Dans la pratique, on constate en fait que le promoteur sera très rapidement confronté à la notion de risque, non pas au niveau des impacts sociaux et environnementaux toutefois, mais bien au niveau financier. Si on se fie aux critères utilisés par les analystes, l'existence d'un tel risque sera largement documentée et questionnée en termes de viabilité du projet. Nous nous retrouvons donc avec un système d'analyse ne mettant en pratique qu'une partie du principe de précaution, soit celle liée aux impacts financiers, laissant de côté les aspects sociaux et environnementaux. Ainsi amputé de deux volets fondamentaux, il est difficile de reconnaître en ce processus d'analyse, la matérialisation de la vision à long terme promue par le développement durable.

Cela dit, l'intégration d'une vision à long terme dans les processus d'analyse ne repose pas uniquement sur la prise en compte du principe de précaution. D'autres référents peuvent fournir des indices. Ainsi, nous avons tenté de voir à partir de quel horizon temporel sont traités les projets. Les analystes se prêtent-ils à un exercice de prospective ? Tentent-ils d'ancrer le projet dans les grandes orientations établies par les collectivités locales et la région ? Effectuent-ils une analyse financière qui dépasse le très court terme et prévoient-ils un suivi du projet à long terme ? Autant de questions auxquelles il n'a pas été facile de répondre compte tenu que nous ne les avons pas posées en ces termes au cours des entrevues. Nos réponses seront donc partielles.

Quoi qu'il en soit, à partir de la somme de données recueillies, nous sommes en mesure, indirectement, de faire certaines observations relativement éloquentes. D'une part, on constate que l'horizon temporel sur lequel se fonde l'analyste est habituellement lié à des considérations financières. Ainsi, on évaluera un projet sur trois ans parce que le plan d'affaires requiert des états financiers prévisionnels sur trois ans. Il arrivera qu'on accompagne un promoteur plus longtemps si le support financier octroyé est échelonné sur cinq ans ou si les modalités de remboursements

s'étalent sur 7 ou 10 ans. La vision à long terme, dans ce contexte, n'existe qu'à condition qu'un lien financier unisse les partenaires d'affaires. Il n'y a donc pas là source d'inspiration en matière de développement durable.

Cependant, chez au moins trois des cinq organismes, il est question, non seulement de finance, mais aussi d'impacts socio-économiques et d'ancrage dans le milieu. Par exemple, la Coopérative de développement régional tient à s'assurer que le projet aura une rentabilité financière et sociale à long terme (ce qui est logique compte tenu de son mandat). Quant au CLD et à la SADC, ceux-ci tiennent compte des retombées économiques prévues dans le milieu, la SADC allant, pour sa part, jusqu'à vérifier l'arrimage du projet avec la planification stratégique de la MRC ou de la municipalité. De son côté, Développement économique Canada pousse l'analyse assez loin en examinant la conformité du projet avec les priorités régionales ainsi que sa contribution au développement d'une dynamique économique régionale renforcée. À ce chapitre, les observations effectuées nous révèlent, à tous le moins dans plus de la moitié des cas examinés, des processus d'analyse de projet inspirés par une vision à long terme. Loin d'être pleinement intégrée, cette vision apparaît tout de même en émergence.

Par ailleurs, nos entrevues avec les analystes rencontrés nous ont aussi permis de faire un autre constat, cette fois-ci en ce qui a trait à la délicate question de l'acceptabilité sociale des projets. En effet, aucun des cinq analystes n'a fait mention de cette question de manière explicite au cours de nos entretiens. Pourtant, il apparaît évident que l'acceptabilité sociale est un enjeu incontournable compte tenu que tout projet de développement prend forme sur un territoire donné et au sein d'une collectivité. Il va sans dire que la réussite de son démarrage et de son évolution sur le long terme reposent sinon entièrement, à tout le moins en partie, sur la qualité de son arrimage avec le milieu porteur. Ne pas tenir compte de cette variable dans le processus d'analyse

questionne l'existence d'une réflexion axée sur le long terme chez les organismes de développement.

Bref, la situation variant substantiellement d'un organisme à l'autre, il n'est pas aisé de porter un jugement synthétique significatif, d'autant plus que nous ne nous sommes entretenus qu'avec cinq analystes. Malgré cela, l'absence d'une prise en compte explicite du principe de précaution, le traitement relativement peu développé des enjeux liés à la prospective, la nature presque exclusivement financière du suivi proposé et l'absence de prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale, sont des indices révélateurs de l'état de la situation. Tout porte à croire que les pratiques des analystes de projet ne sont que peu imprégnées d'une véritable vision à long terme.

4.3.3 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse

Afin de valider les observations que nous venons de faire grâce aux entrevues avec les analystes, jetons maintenant un œil à l'analyse de contenu que nous avons menée à partir de 147 articles de journaux traitant du dossier de la filière porcine de Nutrinor. De manière générale, l'examen de ce cas concret est venu confirmer, dans la pratique, ce que nous avons décelé à partir des entrevues effectuées auprès des analystes. Seule l'échelle temporelle, tout de même prise en compte jusqu'à un certain point, variait légèrement.

En effet, en matière de préanalyse du projet de Nutrinor, très peu de données ont été livrées publiquement avant le déclenchement de ce que nous appellerons la « crise ». Les documents rendus publics par le promoteur indiquent cependant que l'analyse effectuée était plutôt de type conventionnel, s'appuyant surtout sur les critères d'une évaluation financière classique. Des éléments de contexte ont malgré tout été soulignés par Nutrinor, en ce qui concerne la

consommation de porcs au Québec et dans la région, les perspectives de développement du marché et le déploiement éventuel d'une seconde phase de la filière. Mais rien de tout cela ne permet de conclure en une préanalyse placée sous le signe de la précaution et encore moins de l'acceptabilité sociale. Considérant le débat faisant déjà rage dans différentes régions du Québec en matière de production porcine, il est très surprenant que le promoteur et ceux qui ont procédé à la première analyse du projet n'aient pas jugé bon se préoccuper de ces enjeux centraux. Il va sans dire que l'acceptabilité sociale faisait office de facteur déterminant pour un projet de cette envergure, se voulant structurant pour la région.

Cela dit, la situation s'est avérée quelque peu différente une fois le projet rendu public et la crise enclenchée. Devant l'opposition grandissante de la part de plusieurs citoyens et de différents organismes du milieu, voire de municipalités entières, le promoteur n'a eu d'autres choix que de réagir. Faisant appel à la Région laboratoire de développement durable (RLDD), il a voulu calmer le jeu en réorientant le projet sur la voie du développement durable. L'examen du compte rendu chronologique des événements (voir Annexe A) révèle que plus de deux mois se sont écoulés avant que Nutrinor n'admette ses lacunes en termes de communication. La coopérative se dit alors consciente de l'existence d'une profonde incompréhension entourant son projet. Puis, elle affirme qu'elle compte désormais informer davantage la population sur les enjeux réels du projet et surtout sur son caractère structurant. Elle se dit même prête à le bonifier au besoin et, dans le but d'entretenir un dialogue soutenu et transparent avec la collectivité, à élaborer un nouveau plan de communication. Les événements montreront que cette ouverture au dialogue arrive trop tard dans le processus. Le mal était fait.

En somme, ni l'acceptabilité sociale, ni la notion de précaution, ni des éléments de prospective et de suivi ne semblent avoir marqué l'élaboration du projet dans sa phase initiale. Bien que le rapport préparé par la RLDD pour le compte de Nutrinor ait permis de réintégrer ces éléments

fondamentaux dans l'analyse du projet⁷⁵, le contexte avait changé et un dialogue constructif n'était plus possible. Au mieux, un compromis pouvait être trouvé pour satisfaire les uns et les autres.

Bref, l'examen du cas de la filière porcine de Nutrinor nous procure un indice supplémentaire révélant un très faible degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme » dans les processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

4.3.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE

Afin d'ajouter aux observations amassées lors des deux enquêtes précédentes, nous avons aussi considéré les données issues de l'examen du contenu des mémoires déposés lors de deux audiences du BAPE. Celles-ci nous révèlent trois indices supplémentaires en ce qui concerne l'opérationnalisation de la vision à long terme dans les processus d'analyse de projets.

Premièrement, il apparaît évident que les audiences publiques proposées par le BAPE constituent un pas important en matière d'acceptabilité sociale. En effet, entre le processus d'analyse conventionnel ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean et le processus de consultation publique proposé par le BAPE, il y a tout un monde de différence. Bien que la mécanique soit loin d'être parfaite (nous reviendrons sur cette affirmation plus loin), l'existence d'audiences publiques, en elle-même, témoigne d'une reconnaissance du caractère fondamental de la notion d'acceptabilité sociale comme facteur de succès à long terme.

En outre, comme nous l'avons constaté précédemment, les commissaires semblent mettre beaucoup d'emphasis sur les enjeux abordés par les participants aux audiences. D'ailleurs, les

⁷⁵ Ces éléments sont mentionnés, entre autres, aux pages 7, 27, 28 et 36 du rapport de la RLDD (RÉGION LABORATOIRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, 2000)

observations tirées de notre enquête semblent tout à fait concorder avec celles issues d'une étude commandée par le BAPE et effectuée par Léger Marketing, en mars 2002 (LÉGER MARKETING, 2002). Cette étude visait à permettre au BAPE d'identifier les besoins et attentes de sa clientèle dans le but d'améliorer les services offerts.

Des entrevues téléphoniques ont donc été menées auprès de 503 personnes qui se sont intéressées à un projet soumis au BAPE ou qui ont participé à des séances publiques du BAPE entre les années 2000 et 2002. Quatre observations tirées de ce sondage sont particulièrement éloquentes (LÉGER MARKETING, 2002) :

- La très forte majorité (86%) des répondants dont le projet a fait l'objet d'une audience publique ou d'une médiation sont tout à fait ou plutôt d'accord pour dire que la commission d'enquête permet aux citoyens de poser toutes leurs questions dans un délai raisonnable (p. 35) ;
- La grande majorité des répondants (80%) estiment que le rapport du BAPE accorde suffisamment d'importance aux préoccupations des citoyens (p.42) ;
- Les trois quarts (77%) des répondants estiment que le rapport du BAPE reflète avec exactitude les préoccupations des citoyens (p.43) ;
- La très grande majorité des répondants (87%) ont le sentiment que les représentants du BAPE sont beaucoup ou assez à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes (p.51).

Ces observations et celles que nous avons faites dans notre propre enquête témoignent en quelque sorte du sérieux avec lequel la notion d'acceptabilité sociale semble être traitée par le BAPE. Voilà donc un premier point plutôt positif.

Deuxièmement, en ce qui concerne le recours au principe de précaution, l'analyse des mémoires, des rapports des commissions et de la mécanique des audiences publiques en général, ne permet pas d'en arriver à une conclusion définitive. Même son de cloche en ce qui a trait à l'horizon temporel à partir duquel est analysé le projet. S'insère-t-il au sein de la planification stratégique de la région, de la MRC ou de la municipalité qui consistera son territoire d'assise ? La viabilité du projet de même que ses divers impacts ont-ils été considérés à court, moyen ou long

terme ? Un processus de suivi a-t-il été prévu ? Ces questions sont fondamentales. Mais en l'absence d'un cadre de référence ou d'une grille d'analyse, rien n'assure qu'elles seront traitées ni par les participants, ni par les commissaires. Sans une approche plus systématique, leur traitement repose sur la connaissance, l'intérêt et la volonté des participants et des commissaires. Ce second point apparaît donc un peu moins positif que le premier.

Quoi qu'il en soit, même sans cadre, le processus d'audiences publiques, tel qu'il est proposé actuellement, semble propice à l'intégration d'une vision à long terme dans le processus d'analyse des projets. L'examen du contenu des mémoires déposés et des deux rapports du BAPE nous a permis de constater qu'un nombre non négligeable d'enjeux touchant de près la notion de vision à long terme sont abordés, spontanément, par une majorité de participants et par les commissions. En fait, cinq enjeux faisant partie de notre cadre de référence de développement durable interpellent plus spécialement la notion de vision à long terme. Ceux-ci sont : l'ancrage territorial, l'harmonisation des usages, le processus d'évaluation, le canal de communication et l'arrimage aux enjeux collectifs. Il est intéressant de constater que les mémoires présentés lors de chacune des deux audiences abordent ces enjeux dans une proportion supérieure à 69% en moyenne. Ceci signifie que plus des deux tiers des participants portent un regard à long terme sur le projet. Quand on examine le contenu des rapports produits par les commissions, on constate que ces cinq mêmes enjeux font tous l'objet d'au moins deux avis.

Globalement, les audiences publiques du BAPE, même sans cadre de référence, semblent propices à une évaluation des projets à travers la lunette du long terme. Reste à savoir si l'intégration de cette vision à long terme s'opère à tout coup. La taille limitée de notre échantillon ne permet pas de l'affirmer. Les deux cas examinés permettent toutefois de croire en une efficacité somme toute satisfaisante du procédé mis de l'avant par le BAPE.

4.3.5 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme »

Les entrevues menées auprès des analystes, l'examen du dossier de la filière porcine de Nutrinor ainsi que celui des mémoires déposées dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE, nous ont livré d'intéressantes informations concernant l'intégration d'une vision à long terme dans les processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les Tableaux 50 et 51 présentent un portrait synthèse du jugement que nous avons porté sur cette question à partir des différentes données recueillies grâce aux résultats obtenus dans les trois enquêtes.

Tableau 50 - Degré d'opérationnalisation du principe de vision à long terme selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme » en l'absence du BAPE		
	Prise en compte du principe de précaution	Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale	Prospective, arrimage à la planification collective et suivi
L'entrevue auprès des analystes de projet	<i>Faible</i> À partir d'une vérification du respect de la loi sur la protection de l'environnement	<i>Très faible</i>	<i>Moyen</i> Trop liée à l'aspect financier mais en émergence dans les autres aspects
L'analyse du cas concret de la filière porcine de Nutrinor	<i>Très faible</i> Pratiquement inexistante, sauf dans le rapport de la RLDD	<i>Très faible</i> Inexistante, sauf après le début de la crise	<i>Faible</i> Seules quelques références au marché du porc
Jugement synthèse	<i>Très faible</i>	<i>Très faible</i>	<i>Plutôt faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 51 - Degré d'opérationnalisation du principe de vision à long terme selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de « vision à long terme » en présence du BAPE		
	Prise en compte du principe de précaution	Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale	Prospective, arrimage à la planification collective et suivi
L'analyse des mémoires et des rapports déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE	<i>Élevé</i> Pourrait être plus systématique	<i>Très élevé</i> Volonté clairement exprimée, résultats intéressants pouvant encore être améliorés	<i>Élevé</i> Pourrait être plus systématique
Jugement synthèse	<i>Élevé</i>	<i>Très élevé</i>	<i>Élevé</i>

Source : D. DORÉ, 2004

L'examen de la compilation de nos observations au sein des Tableaux 49 et 50 nous mène à conclure que **le degré d'opérationnalisation du principe de vision à long terme** au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, **est généralement faible, voire très faible. La situation semble toutefois s'améliorer considérablement en présence du BAPE, bien qu'il nous semble qu'elle n'est pas parfaite et qu'il ne s'agit que d'une indication générale méritant d'être confirmée par une étude plus approfondie.**

Cette seconde conclusion tend à confirmer notre hypothèse #1. Reste maintenant à examiner les conclusions se rapportant aux trois autres principes de développement durable que nous avons examinés.

4.4 L'articulation des échelles

4.4.1 Indicateurs utilisés

Jusqu'à présent, nous avons pu constater la faible opérationnalisation des deux principes d'application du développement durable au sein des processus d'analyse de projet que sont l'intégration multisectorielle et la vision à long terme. Le constat est-il le même en ce qui concerne l'articulation des échelles ? Nous tenterons de répondre à cette interrogation en examinant les données tirées de quatre enquêtes que nous avons déjà explorées dans les pages précédentes, soit l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré, l'entrevue de recherche en face-à-face, l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse et l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE. Il est important de souligner que les données recueillies ne permettent pas de dresser un portrait complet concernant la question complexe de l'articulation des échelles. Pour obtenir un tel portrait, nous aurions eu besoin de procéder à de nouvelles enquêtes, plus pointues, ce qui n'était pas possible dans le cadre de cette recherche doctorale. Quoiqu'il en soit, les données dont nous disposons nous permettent de faire quelques observations intéressantes menant à des constats pertinents qui viennent s'ajouter à ceux déjà produits par les résultats précédemment exposés. C'est donc la somme de ces constats qui nous permet de porter un jugement global sur notre hypothèse.

Ceci dit, afin de vérifier le degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous avons examiné les quatre indicateurs suivants :

- L'existence d'une dynamique d'échanges d'informations et de concertation entre les acteurs du développement œuvrant à différentes échelles d'intervention ;
- La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales dans l'analyse des projets;
- La prise en compte des impacts du projet analysé non seulement à l'échelle locale, mais aussi aux échelles régionale, nationale et même internationale, en l'absence du BAPE ;

- La prise en compte des impacts du projet analysé non seulement à l'échelle locale, mais aussi aux échelles régionale, nationale et même internationale, en présence du BAPE.

Le premier indicateur déborde quelque peu du processus d'analyse de projet en tant que tel, mais nous estimons qu'il procure un bon indice en ce qui concerne la préoccupation des acteurs du développement au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le second indicateur rappelle que pour qu'un projet s'inscrive sur la voie de la durabilité, celui-ci doit idéalement s'inscrire dans la planification effectuée par les collectivités locales et la région. Enfin, le troisième indicateur permet de voir si les impacts du projet sont analysés, non seulement localement, mais aussi à l'échelle régionale, voire nationale et internationale (prise en compte de l'ensemble de la filière d'activité). Comme ce fut le cas dans les parties précédentes, le dernier indicateur a pour objectif de vérifier si le principe est mieux opérationnalisé en présence ou en l'absence du BAPE.

4.4.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré

Nous avons largement présenté les résultats de l'enquête menée auprès d'un CLD de la région et de 24 organismes locaux et régionaux lorsque nous avons traité du principe d'intégration multisectorielle. Par conséquent, nous nous contenterons d'extraire quelques éléments significatifs en ce qui concerne l'articulation des échelles. Ce qui nous intéresse tout particulièrement c'est de savoir si les organismes de développement locaux et régionaux, comme le CLD et les divers conseils régionaux notamment, se concertent régulièrement lors de l'analyse de projets et s'assurent d'un solide arrimage entre les orientations choisies localement et régionalement par la population et les décideurs.

Il est important de souligner que l'enquête que nous avons menée ne procure pas une réponse directe à cette interrogation. Les organismes interrogés n'ont pas été questionnés sur le point particulier qu'est l'analyse de projets, mais plus globalement, sur la dynamique relationnelle ayant

cours avec d'autres organismes. Quoi qu'il en soit, le portrait général fourni par les données recueillies nous permet de déduire, indirectement, certaines caractéristiques du processus d'analyse de projets. Par exemple, deux organismes n'ayant que peu de relations entre eux risquent fort de ne pas se concerter en matière d'analyse de projets. Les données de l'enquête, schématisées par les Figures 7 et 8 et résumées dans les Tableaux 28 et 29 présentés dans une section précédente, nous mènent à faire les constats suivants :

- Les relations sont généralement fréquentes entre le CLD et les organismes locaux ;
- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux sont jugées satisfaisantes ;
- Les relations sont plutôt occasionnelles voire rares entre le CLD et les organismes régionaux ;
- Plus de la moitié des relations existant entre le CLD et les organismes régionaux sont jugées insatisfaisantes ;
- Le CLD et les organismes partageant des relations insatisfaisantes ont tous indiqué que les relations mériteraient d'être améliorées ;

Ces quelques constats nous permettent d'en arriver à certaines déductions en matière d'analyse de projet et d'articulation des échelles. D'une part, étant donné la faiblesse de la dynamique relationnelle liant le local et le régional, tout porte à croire que les processus d'analyse de projets sont eux aussi marqués par un faible arrimage entre les deux paliers d'intervention. D'autre part, s'il on en juge par l'insatisfaction des dirigeants d'organismes quant aux liens qui unissent les paliers local et régional, l'articulation des échelles dans les processus d'analyse de projets laisse place à l'amélioration.

Par ailleurs, l'enquête nous révèle aussi plusieurs éléments caractérisant les liens entre organismes :

- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux sont informelles ;

- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux servent à échanger des informations et des conseils, plutôt qu'à assurer le fonctionnement normal des organismes impliqués ;
- Pratiquement toutes les relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux s'expriment à travers l'établissement de liens de complémentarités volontaires, non hiérarchisés.

En somme, ces constats nous indiquent que les relations entre organismes, notamment celles entre organismes locaux et régionaux, sont plutôt de nature informelle, n'ont pas pour but d'assurer le fonctionnement quotidien de l'organisme et s'établissent sur une base volontaire. Dans ce contexte, il y a tout lieu de croire que les processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean s'effectuent sur une toile de fond marquée par des dynamiques locale et régionale très peu interconnectées.

Néanmoins, même si les organismes locaux et régionaux ne semblent pas se concerter énormément, cela ne signifie par pour autant que les analystes de projets ne tiennent pas compte des orientations locales et régionales lors de l'examen d'un dossier. Voyons ce que nos entrevues avec les analystes nous révèlent à ce sujet.

4.4.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face

Nos entretiens avec cinq analystes de la région nous ont permis de mieux comprendre les étapes du processus d'analyse de projets ainsi que de cerner les critères d'évaluation d'un dossier. Ces deux éléments nous renseignent sur le degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles au sein des pratiques des analystes. Le processus d'évaluation interpelle-t-il certains acteurs du développement œuvrant au local et au régional ? Ce même processus prend-il en compte les orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales dans l'analyse des projets ? Et les impacts du projet, sont-ils analysés à l'échelle locale seulement ou aussi aux échelles régionale, nationale et même internationale ? Tentons de voir si l'enquête nous permet de

répondre à ces trois questions (rappelons au passage que les Tableaux 33, 34 et 35 présentés précédemment résument les données principales recueillies).

4.4.3.1 Participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles d'intervention

À la lumière de nos entretiens avec les analystes de projet, il semble que le processus d'analyse habituel ne prévoit qu'exceptionnellement le recours à des acteurs du développement œuvrant à une autre échelle. L'exception se matérialise notamment chez Desjardins et à la Coopérative de développement régional où les projets d'envergure sont acheminés à un bureau central, respectivement en région et hors région, pour fin d'évaluation et de décision finale. On peut toutefois douter que ce renvoi à une autre échelle d'intervention ait pour objectif d'assurer au projet un solide arrimage aux orientations collectives de la région. Un tel renvoi semble davantage lié à des règles internes d'ordre administratif.

Le cas du CLD est cependant légèrement différent puisque le processus d'analyse prévoit que l'étape décisionnelle soit menée par un comité formé de représentants de divers horizons : citoyens, représentants d'organismes, élus, etc. On peut donc penser qu'un projet examiné dans de telles conditions a davantage de chances de se retrouver fortement arrimé aux orientations plus localisés (intra-MRC) ou plus vastes (extra-MRC) adoptées par le milieu. Mais en fait, rien n'assure que cela se produise puisque la composition du comité est variable et qu'il ne semble pas exister de procédure standard. De plus, rien dans les pratiques des analystes du CLD n'indique que le processus d'analyse prévoit la participation d'acteurs œuvrant à d'autres échelles d'intervention.

Bref, tout bien considéré, l'analyse de projets semble graviter principalement autour d'un intervenant, l'analyste, la décision faisant appel à un comité, le tout n'interpellant généralement que des acteurs œuvrant à la même échelle d'intervention.

4.4.3.2 La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales

Si les processus d'analyse ne semblent pas favoriser la concertation d'acteurs œuvrant à diverses échelles d'interventions, prennent-ils en compte les orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales ? Les observations que nous avons pu faire au cours de nos entretiens avec les analystes nous laissent croire que la réponse à cette question est mitigée. En effet, deux organismes sur cinq comptent parmi leurs critères d'évaluation la conformité du projet avec les priorités de la MRC ou de la région. Dans le cas de Développement économique Canada (DEC), il est aussi question de conformité avec les enjeux priorités par l'organisme lui-même à l'échelle régionale et nationale. Dans quelle mesure cet arrimage aux orientations collectives influence-t-il l'analyse du projet ? Difficile de le dire à partir des données recueillies. Quoi qu'il en soit, il semble évident que ce critère, sans être complètement absent, demeure plutôt secondaire chez une partie des organismes enquêtés.

4.4.3.3 L'analyse des impacts d'un projet à diverses échelles

Reste maintenant à savoir si les analystes prennent soin de considérer les divers impacts d'un projet sous examen, non seulement à l'échelle locale, mais aussi aux échelles régionale, nationale et même internationale ? Par exemple, si on examine les pratiques commerciales d'un projet, le fait-on pour l'ensemble de la filière à laquelle il appartient (fournisseurs, sous-contractants, etc.) ? Si on examine sa consommation en énergie, eau ou matériaux ou encore ses rejets dans le milieu, le fait-on en tenant compte d'un contexte qui dépasse l'échelle locale ? Les discussions avec les analystes ainsi que les documents d'analyse qu'ils nous ont fournis semblent indiquer que les analyses s'effectuent dans un cadre spatial relativement restreint. Au sein des cinq organismes enquêtés, le projet est étudié comme une unité faisant partie d'un ensemble socio-économique qui

est d'abord d'ordre local, puis régional. L'analyse ne semble toutefois pas franchir la frontière régionale pour remonter les différentes filières jusqu'à l'international ou situer le projet et ses impacts dans un contexte national ou international. Bien entendu, il pourrait arriver qu'un analyste procède à cette réflexion sans que notre enquête ne nous ait permis de le déceler. Une chose est sûre cependant, cette pratique n'est pas explicite et ne semble pas systématique.

En résumé, nos rencontres avec les analystes nous révèlent une opérationnalisation du principe d'articulation des échelles plutôt incomplète au sein des processus d'analyse de projets. La participation d'acteurs du développement œuvrant à d'autres échelles d'intervention semble pratiquement nulle alors que la prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales n'est que partielle. Quant aux impacts sociaux, économiques et environnementaux des projets examinés, ceux-ci ne semblent considérés qu'à l'intérieur d'un cadre spatial relativement restreint, soit le local et le régional.

4.4.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse

L'enquête visant l'analyse du contenu d'une revue de presse concernant la filière porcine de Nutrinor ne nous fournit pas de données en lien direct avec les questions que nous venons d'aborder à partir des entrevues effectuées auprès des analystes de projets. Toutefois, l'examen du dossier dans sa globalité nous permet de faire deux constatations qui viennent s'ajouter à celles déjà mentionnées.

Tout d'abord, il semble que Nutrinor ait pris soin d'inclure dans l'analyse initiale de son projet de filière porcine, certains éléments liés aux questions d'échelle qui nous préoccupent. À la lecture des documents préparés par Nutrinor, on constate que les modalités de l'ancrage du projet au sein

des collectivités locales (lieux d'implantation multiples) et au sein du milieu régional (retombées économiques globales) sont abordées.

Selon le promoteur, le projet s'inscrit dans une vision du développement largement partagée par les acteurs régionaux. Il rappelle à cet effet que « *la production porcine a été identifiée, dès 1994 lors de l'exercice de planification stratégique régionale du Saguenay – Lac-Saint-Jean, comme une voie d'avenir pour l'agriculture. Plus encore, elle a été confirmée comme une priorité de développement économique pour le Québec à la Conférence agroalimentaire d'Agriculture Québec 1998.* »⁷⁶

En matière de retombées économiques à l'échelle régionale, Nutrinor prétend que grâce à ses nouvelles infrastructures, la coopérative sera en mesure de faire passer la production porcine régionale de 20 000 à 45 000 bêtes par an. Il ajoute aussi que le projet commandera un investissement total de 13 millions \$, dont 8,5 millions \$ proviendront de la coopérative et 4,5 millions \$ de producteurs privés. Les dirigeants prévoient même la création de 20 emplois directs et prétendent que, dans le domaine agricole, chaque emploi créé correspond à plusieurs emplois indirects. Ils estiment ainsi que plus de 220 emplois seront générés par le projet et soutiennent que les fermes de production porcine entraîneront une activité économique régionale de 8 millions \$ annuellement au Saguenay – Lac-Saint-Jean.⁷⁷

En outre, la coopérative prétend que la production porcine représente une bonne opportunité de diversification pour l'agriculture régionale en plus de permettre l'écoulement des surplus céréaliers, voire même l'augmentation de la production céréalière régionale. Selon les chiffres

⁷⁶ Extrait d'un communiqué de presse émis par Nutrinor le 10 mars 2000 et intitulé : « *Le projet de Nutrinor deviendra un modèle pour la production porcine « bio-santé » au Québec* ».

⁷⁷ Les informations concernant le projet mis de l'avant par Nutrinor sont tirées d'un dépliant d'information produit par la coopérative et intitulé : « *Projet Nutrinor : Un projet respectueux des citoyens et de l'environnement* », avril 2000

avancés par Nutrinor, la production porcine régionale actuelle ne serait que de l'ordre de 20 000 bêtes, alors que la consommation frôlerait les 120 000 porcs. Le projet permettrait donc de réduire considérablement les importations et de solidifier l'équilibre économique régional dans le domaine agroalimentaire.

Enfin, le promoteur va jusqu'à aborder le positionnement de la filière porcine au niveau québécois. En effet, Nutrinor est d'avis que son projet deviendra « *un modèle pour la production porcine « bio-santé » au Québec* ». La coopérative soutient qu'elle le développera selon « *un modèle innovateur faisant appel aux plus récentes technologies éprouvées et à des standards de qualité parmi les plus élevés au monde* ».⁷⁸ Il s'agirait d'un créneau exceptionnel fournissant une opportunité sans pareil dans la recherche de débouchés essentiels pour la relève agricole en région.

Notre enquête ne permet pas de déterminer avec précision si des acteurs du développement agissant à différentes échelles d'intervention ont pris part à l'analyse du projet. Elle révèle toutefois, de la part du promoteur, des signes d'une réelle tentative de mise en contexte du projet à différents échelons, le local, le régional et le national notamment. Ceci dit, il n'en demeure pas moins que ces considérations n'ont pas su empêcher le dossier de se transformer en crise. L'opération n'aurait donc pas été efficace. Les causes exactes de l'échec sont difficiles à cerner, mais on peut penser que les efforts consentis par le promoteur, en matière d'articulation des échelles, ont probablement été insuffisants. En outre, il est fort peu probable que l'opérationnalisation d'un seul des principes du développement durable se révèle apte à assurer l'acceptabilité sociale d'un projet controversé. Les cinq principes que nous avons présentés au Chapitre 3 sont les rouages d'une même mécanique dont il importe de tenir compte simultanément. Les enseignements fournis par l'étude

⁷⁸ Dépliant : « *Projet Nutrinor : Un projet respectueux des citoyens et de l'environnement* », avril 2000

du cas de la filière porcine de Nutrinor, en ce qui concerne la mise en œuvre du principe d'articulation des échelles, ont donc une portée limitée.

4.4.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE.

L'intervention du BAPE permet-elle une meilleure prise en compte du principe d'articulation des échelles dans le traitement des dossiers sous analyse ? Voilà la dernière question à laquelle nous avons voulu répondre avant de conclure sur ce point. L'examen des mémoires déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE ainsi que des rapports rédigés par les commissions nous fournit des données supplémentaires. Ces données nous renseignent sur les trois indicateurs abordés jusqu'ici, à savoir la participation d'acteurs du développement œuvrant à une autre échelle, la prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionale et la prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles.

4.4.5.1 La participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles d'intervention

Notre analyse du déroulement de deux audiences publiques du BAPE nous révèle très clairement que des acteurs agissant à divers paliers d'intervention sont mis à contribution dans la mécanique d'analyse du projet examiné. En effet, les participants qui déposent des mémoires proviennent du local (ex. : la Municipalité de Lamarche), du supra-local (ex. : la MRC Lac-Saint-Jean – Est), du régional (ex. : le Conseil régional de l'environnement et du développement durable) et même du national (ex. : l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec). À ces participants s'ajoutent les citoyens qui s'inscrivent dans le débat avec leurs propres préoccupations liées à diverses échelles d'intervention. Sans parler des personnes ressources amenées à donner leur avis professionnel sur le dossier traité qui agissent parfois localement, parfois régionalement et même à l'échelle nationale, dans un ministère, un établissement de

recherche ou une firme spécialisée. Enfin, il y a les commissaires qui, généralement au nombre de trois, dirigent les échanges et procèdent à l'analyse proprement dite. Ces derniers sont issus de divers horizons et portent un regard externe sur le projet.

De toute évidence, la présence du BAPE et de sa mécanique d'audiences publiques entraîne la participation d'un nombre important d'acteurs variés intervenant à diverses échelles.

4.4.5.2 La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales

L'examen des enjeux abordés par les participants lors des deux audiences publiques du BAPE que nous avons étudiées nous révèle quelques informations en ce qui a trait à la prise en compte des orientations collectives dans l'analyse de projets. On remarque que la question de « l'arrimage aux enjeux collectifs », qui est un élément faisant partie de notre cadre de référence de développement durable, est une question soulevée par une proportion non négligeable de participants aux audiences. En effet, au total 20 participants sur 41 ont abordé le sujet, en surface ou en profondeur. Notons cependant que ces données varient considérablement d'une audience à l'autre puisque tous les participants à l'audience A (soit 11/11) ont abordé la question alors que 9 participants sur 30 (soit 30%) présents à l'audience B ont fait de même. Il est probable que le projet traité dans le cadre de l'audience A ait suscité des préoccupations plus marquées en matière d'arrimage aux grandes orientations de développement adoptées par la collectivité. Il n'en demeure pas moins que ces données témoignent d'une volonté, de la part des participants, de tenir compte, dans l'analyse d'un projet, des enjeux collectivement identifiés comme étant prioritaires lors de divers exercices de planification stratégique. En outre, il est intéressant de noter que les commissaires, et cela dans le cadre des deux audiences étudiées, ont tenu à inclure dans leur rapport respectif la question de l'arrimage aux enjeux collectifs en lui consacrant un traitement en profondeur et deux avis clairement identifiés.

4.4.5.3 L'analyse des impacts d'un projet à diverses échelles

La présence du BAPE fait-elle en sorte qu'un projet soit analysé à diverses échelles, c'est-à-dire en tenant compte de ses impacts à la fois locaux, régionaux, nationaux, voire internationaux ? Notre examen des 41 mémoires déposés par les participants ainsi que des deux rapports rédigés par les commissions procure quelques pistes de réponse à cette interrogation.

Les observations générales que nous avons faites nous indiquent que, dans une large part, les participants abordent les enjeux en se concentrant surtout sur les impacts locaux et régionaux du projet. Toutefois, dans certains cas, les préoccupations émises ont dépassé cette échelle d'intervention. Lors de l'audience A, touchant le dossier de l'usine de traitement des brasques, la question des déchets dangereux a été abordée sous un angle global, à l'échelle québécoise et même internationale. Même constat pour l'audience B, traitant de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka, où la question des besoins énergétiques de l'ensemble du Québec a été soulevée puis située dans le contexte plus global d'un vaste débat entourant les filières énergétiques.

Les commissaires ont, pour leur part, traité des enjeux soulevés par les participants en s'assurant de les mettre en contexte. On note cependant que le traitement des enjeux semble plutôt circonscrit à une échelle locale et régionale. Les commissaires semblent en fait peu portés à dépasser ce cadre pour procéder à une analyse débordant le local et le régional qui risquerait de prendre des dimensions plus importantes. On peut penser que les commissaires, compte tenu des ressources et du temps qui leur sont impartis, désirent éviter de s'engager sur des avenues de réflexion et d'analyse qui dépasseraient les moyens techniques dont ils disposent. Cette réaction apparaît tout à fait naturelle et peut difficilement être condamnée. Quoi qu'il en soit, il n'en demeure

pas moins qu'elle semble, en bout de ligne, limiter quelque peu la portée de l'analyse effectuée en termes de prise en compte des différentes échelles d'intervention.

4.4.6 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles

Les entrevues menées auprès des analystes, l'examen du dossier de la filière porcine de Nutrinor ainsi que celui des mémoires déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE, nous ont livré d'intéressantes informations concernant l'intégration du principe d'articulation des échelles dans les processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les Tableaux 52 et 53 présentent un portrait synthèse du jugement que nous avons porté sur cette question à partir des différentes données recueillies grâce à chacune des trois enquêtes.

Tableau 52 - Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles en l'absence du BAPE		
	Participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles	Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles
L'enquête menée auprès d'un CLD et de divers acteurs du développement	<i>Faible</i> Très peu de contacts semblent avoir lieu entre le local et le régional	<i>Non traité par l'enquête</i>	<i>Non traité par l'enquête</i>
L'entrevue auprès des analystes de projet	<i>Très faible</i> Le processus d'analyse semble centré autour de l'analyste et d'un comité œuvrant à la même échelle d'intervention	<i>Moyen</i> <i>Une part seulement des analystes interrogés semble s'en préoccuper</i>	<i>Faible</i> Les impacts semblent analysés selon un cadre spatial relativement restreint, soit le local et le régional
L'analyse du cas concret de la filière porcine de Nutrinor	<i>Ne s'applique pas</i>	<i>Moyen</i> Tentative d'arrimage aux orientations issues de la planification stratégique régionale	<i>Moyen</i> Tentative de mise en contexte des impacts du projet à différentes échelles
Jugement synthèse	<i>Très faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Plutôt faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 53 - Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles en présence du BAPE		
	Participation d'acteurs du développement œuvrant à différentes échelles	Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles
L'analyse des mémoires et des rapports déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE	<i>Très élevé</i> Fait intervenir des acteurs agissant à plusieurs échelles	<i>Élevé</i> Enjeu pris en compte par une proportion non négligeable de participants	<i>Moyen</i> Pratique encore un peu restreinte chez les participants et traitement limité de la part des commissaires
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Très Élevé</i>	<i>Élevé</i>	<i>Moyen</i>

Source : D. DORÉ, 2004

L'examen de la compilation de nos observations au sein des Tableaux 52 et 53 nous mène à conclure que **le degré d'opérationnalisation du principe d'articulation des échelles** au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, **est généralement faible**. La situation semble toutefois **s'améliorer considérablement en présence du BAPE** bien qu'il y ait, à ce niveau aussi, encore place à l'amélioration.

Cette troisième conclusion tend, une fois de plus, à confirmer notre hypothèse #1. Reste maintenant à examiner les conclusions se rapportant aux deux autres principes de développement durable que nous avons examinés.

4.5 La concertation

4.5.1 Indicateurs utilisés

Rappelons tout d'abord que ce principe rejoint directement les concepts de gouvernance et d'acceptabilité sociale dont nous avons parlé au Chapitre 3. Nous avons alors souligné que pour engendrer un véritable développement durable, il est nécessaire que s'instaure un climat de confiance entre les divers acteurs du développement que sont les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les promoteurs, la population régionale et les analystes de projets. Ce climat de confiance est un préalable à toute démarche de concertation.

Afin de créer un environnement propice à l'émergence d'une démarche de développement partagée par l'ensemble de la collectivité, certains mécanismes particuliers doivent être instaurés afin d'éviter la désorganisation et les dérapages. L'un de ces mécanismes doit permettre de détecter les projets plus controversés ou structurants dont l'acceptabilité sociale est mise en doute et qui nécessitent par conséquent un traitement spécial, dépassant le mandat restreint des analystes. En plus de ce mécanisme, un second outil devrait permettre à la population et aux divers acteurs du milieu de s'exprimer dès la conception du projet, en amont, et non lors d'une simple étape de validation. Pour assurer la réussite de la démarche, le rôle de chacun se doit d'être clairement défini, de même que le fonctionnement de la mécanique décisionnelle.

En bout de ligne, l'application du principe de concertation devrait mener à une participation appropriée de chacun des acteurs du développement au processus d'orientation du devenir collectif. Cette démarche devrait être marquée à la fois par le respect des rôles de chacun et la recherche d'efficacité. Afin de vérifier dans quelle mesure la concertation est un principe opérationnalisé au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-

Jean, nous avons décidé d'examiner l'état de trois indicateurs. Comme c'est notre habitude, le troisième indicateur fait référence à la présence du BAPE. Voici les trois indicateurs en question :

- L'existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants ;
- L'existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets en identifiant clairement le rôle de chaque acteur, en fournissant à tous l'opportunité de s'exprimer et en présentant les modalités du processus décisionnel ;
- En présence du BAPE, l'existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets en identifiant clairement le rôle de chaque acteur, en fournissant à tous l'opportunité de s'exprimer et en présentant les modalités du processus décisionnel.

Pour obtenir les données relatives à ces trois indicateurs, nous avons eu recours à cinq techniques d'enquêtes, à savoir : l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré, l'entrevue de recherche en face-à-face, l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse, l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE et l'entrevue de recherche par téléphone. Puisque nous avons amplement discuté de la méthodologie utilisée pour chacune de ces enquêtes, nous passerons directement à l'analyse des résultats.

4.5.2 L'apport de l'enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré

D'entrée de jeu, il est important de mentionner que cette enquête nous a procuré des données qui ne fournissent pas un éclairage direct sur les indicateurs choisis. En fait, l'examen des relations existant entre le CLD et les 24 organismes enquêtés nous permet uniquement de mieux connaître la dynamique de concertation qui anime les milieux locaux et la région. Bien qu'indirect, ce regard porté sur la dynamique relationnelle globale nous permet tout de même de déduire certaines caractéristiques propres aux processus d'analyse de projets en matière de concertation.

Ainsi, l'intensité plutôt faible des liens existants entre les acteurs des secteurs social, économique, environnemental et politique, à l'échelle locale et encore plus à l'échelle régionale, suggère un degré de concertation plutôt faible. De plus, le caractère informel des liens existants laisse croire en des pratiques marquées par une culture intersectorielle pratiquement inexistante. Mis à part certaines tables sectorielles, comme la Table agroalimentaire, les organismes questionnés ne font état d'aucun mécanisme de concertation pouvant mener à des échanges intersectoriels structurants. Seul le Conseil régional de concertation et de développement (CRCD) semble appelé à exercer cette fonction sur la scène régionale. Le palier local apparaît, pour sa part, plutôt démuné à ce niveau, le CLD ne semblant pas jouer ce rôle.

Dans ce contexte, l'existence d'un mécanisme fonctionnel de détection des projets potentiellement controversés ou structurants semble peu probable. Il en va de même pour un mécanisme de débat public apte à assurer l'acceptabilité sociale des projets. Ceci dit, ce bref survol étant insuffisant pour statuer sur la question, il importe que nous jetions un œil à ce que nous révèlent les autres enquêtes.

4.5.3 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face

Nos entretiens avec les analystes de projets nous ont permis de constater qu'aucun des cinq organismes enquêtés ne semble prévoir de mécanisme formel de détection des projets potentiellement controversés. La seule allusion à la question de l'acceptabilité sociale des projets que nous avons pu déceler, concernait le respect des lois environnementales. Cette allusion était toutefois indirecte et en aucun cas les analystes ne nous ont parlé de critères ou de mécanismes leur permettant, à travers leurs pratiques d'analyse, de faire ressortir le caractère plus sensible d'un projet. Bien entendu, l'analyste peut toujours exercer son jugement et mettre en garde un promoteur sur les aspects potentiellement controversés de son projet, mais tout indique qu'il ne

s'agit pas d'une démarche systématique. Le tout semble donc reposer sur la bonne volonté et la connaissance de l'analyste en la matière. Or, cette question n'ayant été soulevée par aucun d'entre eux au cours de nos entretiens, nous pouvons douter de sa fréquente intégration dans la pratique quotidienne.

Dans ce contexte, sans la participation systématique des analystes de projets, il devient difficile de croire en l'existence d'un mécanisme de détection des projets controversés et, ce faisant, encore moins en l'existence d'un mécanisme de débat public efficace assurant l'acceptabilité sociale des projets. Du point de vue des analystes de projet, le principe de concertation apparaît donc lui aussi très peu opérationnalisé.

4.5.4 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse

Afin de confronter le point de vue des analystes et le regard général porté sur la dynamique relationnelle existant entre les organismes du milieu, nous avons voulu examiner un cas concret. Une fois de plus, notre enquête concernant la filière porcine de Nutrinor nous a servi d'exemple. L'étude de la chronologie des événements de même que l'analyse minutieuse de la revue de presse composée de 147 articles, nous ont permis de faire plusieurs observations intéressantes. La première série d'observations concerne l'existence (ou l'absence) d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants alors que la seconde traite de l'existence (ou l'absence) d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets.

4.5.4.1 Un faux départ qui donne le ton

Il apparaît évident, *a posteriori*, que le projet de filière porcine de Nutrinor n'a pas profité d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants. Ce constat semble confirmer l'absence (ou du moins l'inefficacité dans sa forme actuelle) d'un tel mécanisme

au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Si un quelconque mécanisme de détection avait été fonctionnel, il aurait été pratiquement impossible que le projet de la coopérative Nutrinor passe inaperçu. En effet, il s'agit d'un projet d'envergure pour la région, réparti sur un vaste territoire dépassant l'échelle locale et interpellant plusieurs acteurs du développement, dont plusieurs petits entrepreneurs privés. Sa réalisation requérant un investissement de plusieurs millions de dollars, la collaboration de certains bailleurs de fonds et organismes de soutien au développement de projets d'entreprises était incontournable. Il ne fait nul doute qu'en plusieurs occasions le caractère sensible du projet aurait pu être décelé si un processus d'analyse adéquat avait été opérationnel. Ceci semble d'autant plus probable qu'un important débat sur la production porcine faisait déjà rage dans d'autres régions du Québec depuis plusieurs mois. Quiconque aurait procédé à l'analyse du dossier et de ses impacts sociaux, environnementaux et économiques, se serait rendu compte immédiatement de son caractère potentiellement controversé.

Or, s'il apparaît clair que l'acceptabilité sociale douteuse du projet n'a pas été diagnostiquée en amont, qu'en est-il de la dynamique de concertation ayant pris place par la suite ? S'est-elle avérée efficace ? Soutenu par des mécanismes adéquats, tout porte à croire qu'un débat public constructif aurait pu avoir lieu et conduire à une concertation réussie, et cela, même après un faux départ. L'examen du cas de la filière porcine de Nutrinor nous révèle toutefois que ce ne fut pas le cas. Le débat public, si on peut l'appeler ainsi, fut lui aussi un échec. Tentons d'en comprendre les causes à partir des résultats de notre enquête touchant quatre volets de la démarche de concertation ayant pris place suite à la présentation publique du projet. Le premier volet concerne le nombre d'intervenants ayant pris part au débat. Le second concerne le profil de ces intervenants. Le troisième concerne le climat entourant le débat. Le quatrième et dernier volet concerne le résultat de la démarche.

4.5.4.2 *Des interlocuteurs nombreux et des interventions non concertées*

Si on fait la liste des acteurs qui sont intervenus dans le débat, à un moment où à un autre au cours des 15 mois que couvre notre revue de presse, on s'aperçoit rapidement qu'ils sont très nombreux. En fait, ils ont été au moins 35 à prendre la parole par l'entremise des journaux. Mais si le nombre des participants ne pose pas de problème en soit, ce qui est inquiétant, c'est la non concertation des interventions qui ont eu lieu de manière spontanée. Le débat a en effet été marqué par de nombreuses lettres ouvertes signées par des individus se sentant impuissants devant le déroulement des événements. Aucun porte-parole officiel n'ayant été clairement identifié au sein de la population, divers comités locaux de citoyens ont alors spontanément vu le jour sur le territoire. Toutefois, même après la constitution d'un groupe appelé « Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor » la désorganisation est demeurée palpable. Le Tableau 54 présente les divers intervenants ayant pris la parole dans le débat et la fréquence de leurs interventions par rapport au total des articles examinés.

À partir de ce tableau, on constate que même si le nombre total d'interlocuteurs est élevé, quatre d'entre eux ont monopolisé plus de la moitié du débat (52,8% des interventions). Ces quatre interlocuteurs majeurs sont : l'Union des producteurs agricoles du Saguenay – Lac-Saint-Jean (UPA) (14,8%), la population en général (lettres ouvertes notamment) (14,2%), la coopérative Nutrinor (13,5%) et la Coalition régionale contre la filière porcine (10,3%). Les trois premiers interlocuteurs cités ont donc été les acteurs les plus présents avec près d'un article sur six présentant leur point de vue. La Coalition régionale contre la filière porcine a, quant à elle, vu son opinion livrée dans 1 article sur 10.

Le portrait global que ces quelques données nous permettent de dépeindre est donc assez particulier. Nous constatons l'existence d'un débat désorganisé, aux interlocuteurs nombreux, mais

dont la majeure partie des interventions est monopolisée par un groupe très restreint composé de quatre intervenants. Poursuivons notre analyse des données en jetant un œil au profil des divers intervenants ayant pris part au débat.

Tableau 54 - Nombre d'articles au sein desquels les différents acteurs ont été les principaux interlocuteurs

#	Acteur	Nombre d'articles	%
1	Union des producteurs agricoles du Saguenay - Lac-Saint-Jean	23	14,8%
2	Population en général	22	14,2%
3	Nutrinor	21	13,5%
4	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	16	10,3%
5	Éditorialistes	8	5,2%
6	MRC du Fjord-du-Saguenay	6	3,9%
7	MRC Lac-Saint-Jean-Est	6	3,9%
8	Municipalités de La Baie	6	3,9%
9	Conseil régional de l'environnement	5	3,2%
10	Ministère de l'Agriculture	4	2,6%
11	MRC Maria-Chapdelaine	4	2,6%
12	Fédération des producteurs de porcs du Québec	3	1,9%
13	Municipalité de Normandin	3	1,9%
14	Association des clubs de motoneiges du Saguenay - Lac-Saint-Jean	2	1,3%
15	Gouvernement du Québec	2	1,3%
16	Municipalité de Saint-Honoré	2	1,3%
17	Municipalités de Delisle	2	1,3%
18	Population Comité de citoyens de Saint-Honoré	2	1,3%
19	Population Comité d'opposition au projet de porcheries de Laterrière	2	1,3%
20	Association des hôteliers du Saguenay – Lac-Saint-Jean	1	0,6%
21	Centre Local de Développement Lac-Saint-Jean-Est	1	0,6%
22	Chambre de commerce d'Alma	1	0,6%
23	Comité de l'environnement de Chicoutimi	1	0,6%
24	Fédération touristique régionale	1	0,6%
25	Spécialistes mandatés par le ministère de la Santé et des services sociaux	1	0,6%
26	Ministère de la Santé et des Services sociaux	1	0,6%
27	Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	1	0,6%
28	MRC Domaine-du-Roy	1	0,6%
29	Municipalité de Laterrière	1	0,6%
30	Municipalité de Saint-Henri-de-Taillon	1	0,6%
31	Municipalité d'Hébertville	1	0,6%
32	Municipalité d'Hébertville-Station	1	0,6%
33	Ordre des agronomes du Québec, section Saguenay - Lac-Saint-Jean/Côte-Nord	1	0,6%
34	Premier Ministre du Québec	1	0,6%
35	Région laboratoire de développement durable	1	0,6%
	Total	155	100%

Source : D. DORÉ, 2001

4.5.4.3 Une représentation inégale

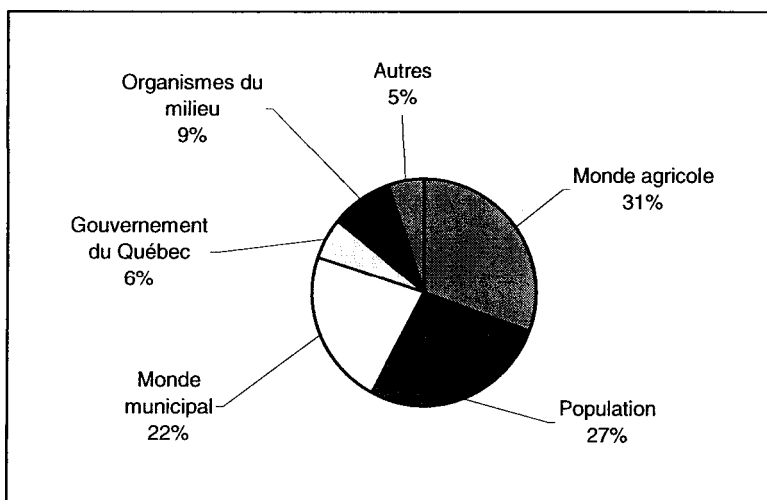
Afin de voir plus clair dans ce débat, nous avons regroupé les intervenants apparentés selon leur fonction ou leur secteur d'activité. Nous avons alors vu certaines catégories d'acteurs apparaître, ce qui nous a fourni un portrait plus précis de la répartition des interventions. Ainsi, grâce au Tableau 55 et à la Figure 9, nous voyons clairement se dessiner cinq catégories : le monde agricole, la population, le monde municipal, le gouvernement du Québec et les organismes du milieu. Il est à noter que nous avons créé une sixième catégorie pour classer les huit éditoriaux qui formaient à nos yeux une exception ne pouvant être considérée au même titre que les autres articles.

L'analyse de ces catégories nous révèle que le monde agricole et la population sont intervenus à peu près également, occupant respectivement 30,3% et 27,1% des articles parus, alors que le monde municipal suit de près avec 22%. On remarque aussi que le gouvernement du Québec, par le biais de ses différents ministères, dont celui de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), est demeuré relativement peu impliqué dans le dossier, n'occupant que 5,8% des articles. Or, ce qui frappe le plus est très certainement la faible participation des organismes du milieu regroupant diverses instances paragouvernementales et certains représentants du mouvement associatif régional. Les dix intervenants recensés dans cette catégorie n'ont occupé que 9% de la revue de presse examinée. Ceci est assez surprenant, compte tenu que des organismes d'importance comme le Centre local de développement Lac-Saint-Jean – Est et la Chambre de commerce d'Alma, de même que le Conseil régional de l'environnement et la Région laboratoire de développement durable, font partie de cette catégorie. Comment expliquer la quasi-absence de ces organismes dans le débat ? Difficile de le dire.

Tableau 55 - Partage des interventions selon les catégories d'acteurs

Monde agricole	30,3%
Union des producteurs agricoles du Saguenay - Lac-Saint-Jean	14,8%
Nutrinor	13,5%
Fédération des producteurs de porcs du Québec	1,9%
Population	27,1%
Population en général (lettres ouvertes, etc.)	14,2%
Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	10,3%
Comités de citoyens	2,6%
Monde municipal	22,0%
Municipalités	11,0%
MRC	11,0%
Gouvernement du Québec	5,8%
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	2,6%
Gouvernement du Québec	1,3%
Ministère de la Santé et des Services sociaux	0,6%
Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	0,6%
Premier Ministre du Québec	0,6%
Organismes du milieu	9,0%
Conseil régional de l'environnement	3,2%
Comité de l'environnement de Chicoutimi	0,6%
Région laboratoire de développement durable	0,6%
Association des clubs de motoneiges du Saguenay - Lac-Saint-Jean	0,6%
Association des hôteliers du Saguenay - Lac-Saint-Jean	0,6%
Centre local de développement Lac-Saint-Jean-Est	0,6%
Chambre de commerce d'Alma	0,6%
Fédération touristique régionale	0,6%
Groupe de spécialistes mandatés par le ministère de la Santé et des services sociaux.	0,6%
Ordre des agronomes du Québec, section Saguenay - Lac-Saint-Jean/Côte-Nord	0,6%
Autres	5,2%
Éditorialistes	5,2%

Source : D. DORÉ, 2001

Figure 9 - Partage des interventions selon les catégories d'acteurs

Source : D. DORÉ, 2001

Une partie de la réponse réside fort probablement dans le caractère non formalisé de la démarche. En effet, en l'absence d'un processus établissant clairement les règles du jeu, la confusion règne. On peut alors comprendre que certains organismes hésitent à se lancer dans le débat sans mandat clair. De plus, il apparaît difficile de cerner les objectifs d'une démarche aussi décousue, dépourvue de leadership et de cadre opérationnel. Or, sans objectifs clairs, comment espérer rallier des organismes publics qui ont à répondre de leurs gestes devant la population ?

L'autre partie de la réponse s'incarne sans doute dans l'exemple particulièrement éloquent du Conseil régional de l'environnement. En effet, si on en croit les propos tenus par la directrice générale du CRE lors d'une entrevue accordée au journal *Le Quotidien* en juin 2000, le manque de ressources serait au cœur du problème : « *Nous avons une grande demande d'information du milieu sur plusieurs sujets et il nous est difficile de répondre avec diligence et compétence* »⁷⁹. Selon la directrice, les organismes auraient donc de la difficulté à prendre part aux débats entourant les projets de développement controversés étant aux prises avec des ressources financières et

⁷⁹ BOUCHARD, Denis (2000) Le parent pauvre des conseils régionaux. *Journal Le Quotidien*, édition du 1er juin.

humaines restreintes. Ce constat semble d'autant plus pertinent dans le contexte d'un débat désarticulé, ne faisant pas partie d'un processus formalisé dans les pratiques des acteurs locaux et régionaux. Devant des effectifs restreints et des ressources rares, les organismes font des choix. Entre une participation à un événement planifié et structuré et une participation à un débat désorganisé, en pleine tourmente médiatique, le choix à faire est plutôt simple.

Or, ce constat en dit long sur l'état des processus de concertation ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Lorsqu'un projet hautement controversé comme celui de Nutrinor requiert de la part des acteurs régionaux une compréhension minimale de ses impacts potentiels, ces derniers ne devraient-ils pas, à tout le moins, pouvoir compter sur l'éclairage apporté par les organismes locaux et régionaux œuvrant dans diverses sphères du développement ? L'enjeu soulevé par cette question dépasse évidemment le seul dossier de la filière porcine. Il englobe en fait tout le débat sur la gouvernance et la décentralisation des pouvoirs et des ressources. Bien évidemment, nous ne pourrions aborder ce débat en long et en large dans ce document. Nous reviendrons toutefois sur certains points y faisant référence dans les prochains chapitres. Retenons pour l'instant que, dans un contexte désorganisé comme celui entourant le dossier de la filière porcine, la participation active de tous les acteurs clés du milieu, dont font partie les instances paragouvernementales et les divers représentants du mouvement associatif, semble pour le moins incertaine. On constate plutôt que le débat semble se concentrer autour des intervenants les plus directement touchés par le projet, ne laissant que peu de place à un exercice de concertation se voulant plus inclusif, à même d'intégrer des points de vue nombreux et variés.

4.5.4.4 Un mécanisme inapproprié menant à un dialogue de sourds

Cela dit, maintenant que nous avons examiné le nombre et le profil des intervenants ayant pris part au débat, une question primordiale doit être explorée : les médias, en l'occurrence les journaux

locaux et régionaux, peuvent-ils se transformer spontanément et efficacement en un mécanisme de débat et de concertation porteur d'un développement durable ? Notre analyse du dossier hautement médiatisé de la filière porcine de Nutrinor nous a fourni d'intéressants éléments de réponse à cette interrogation.

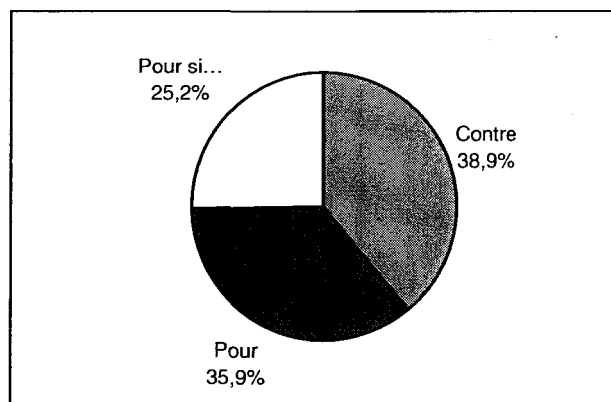
Tout d'abord, l'ampleur du traitement médiatique observée semble clairement indiquer qu'en l'absence d'un canal de discussion reconnu, les médias écrits deviennent rapidement les «rapporteurs» privilégiés des propos des différents intervenants préoccupés par un projet controversé. Concrètement, dans le cas de la filière porcine, cela s'est traduit par la publication d'un article traitant du dossier pratiquement une fois à tous les 3 jours au cours de la période de 15 mois couverte par la revue de presse. Pour le journal *Le Quotidien* uniquement, cela signifie qu'au moins un article a été publié à tous les quatre jours. En ce qui concerne le mois de mars seulement, la proportion passe à près d'un article par jour (23 au total) !

Le sujet a donc été abondamment traité, mais de quelle manière ? A-t-il été possible aux journalistes de livrer une information impartiale et de qualité sur des sujets parfois pointus et fort complexes ? Les journaux ont-ils permis un sain dialogue menant au climat de confiance tant recherché et, ultimement, au dénouement du débat par une entente placée sous le signe de la concertation ? D'entrée de jeu, il semble évident que les journalistes locaux et régionaux ne peuvent s'improviser spécialistes dans tous les domaines à la fois. Bien entendu, ils peuvent toujours rapporter les propos des spécialistes se prononçant sur le sujet, mais encore faut-il que des spécialistes décident de participer au débat. Or, force est d'admettre que, dans le cas de la filière porcine, très peu de spécialistes ont commenté le débat, le privant ainsi d'une dose d'objectivité dont il avait bien besoin. À titre d'exemple, sur les 147 articles étudiés, la RLDD n'a émis son opinion qu'une seule fois alors qu'aucun chercheur rattaché à l'Université du Québec à Chicoutimi ou à toute autre institution universitaire ou collégiale, n'est intervenu. Seuls les propos

d'un groupe de spécialistes, mandatés par le ministère de la Santé et des Services sociaux dans un dossier semblable il y a quelques années, ont été rapportés. En bout de ligne, ce sont donc les différents acteurs impliqués dans le débat qui ont livré l'essentiel de l'information relative au dossier, avec toute la subjectivité que l'on peut craindre de tels discours partisans fortement empreints d'émotivité. Pourquoi les spécialistes n'ont-ils pas pris part au débat ? Difficile de répondre à cette question à partir des données dont nous disposons. Toutefois, nous pouvons supposer une fois de plus qu'en l'absence d'un cadre opérationnel clairement établi, il est peu probable que des spécialistes décident spontanément de participer à un débat non structuré dont le déroulement et le point d'arrivée demeurent inconnus.

Par ailleurs, un point positif émanant de notre enquête et concernant le travail des journalistes mérite d'être souligné. Compte tenu de la durée de la crise et de la complexité des enjeux s'entremêlant progressivement à la problématique principale, il était légitime de craindre que les chefs de pupitre aient de la difficulté à assurer un équilibre entre les points de vue présentés. Pourtant, les résultats obtenus à partir de l'examen de la revue de presse (compilés dans la Figure 10) tendent à démontrer que cet équilibre a été préservé. En effet, alors que 39 % des articles publiés semblaient présenter une opinion défavorable au projet, 36% se voulaient favorables et 25% étaient empreints d'une certaine ambivalence. De plus, l'analyse du contenu des huit éditoriaux publiés pendant la crise révèle que, bien qu'ils endossent une position plutôt favorable au projet, ceux-ci s'efforcent de présenter les deux côtés de la médaille avec discernement. On peut donc conclure, quant au travail des journalistes dans ce dossier, que s'il leur a été difficile de rapporter un contenu objectif issu de spécialistes, ils ont à tout le moins su présenter le point de vue des opposants et des sympathisants de manière équilibrée.

Figure 10 – Nombre d'articles publiés selon la position des acteurs



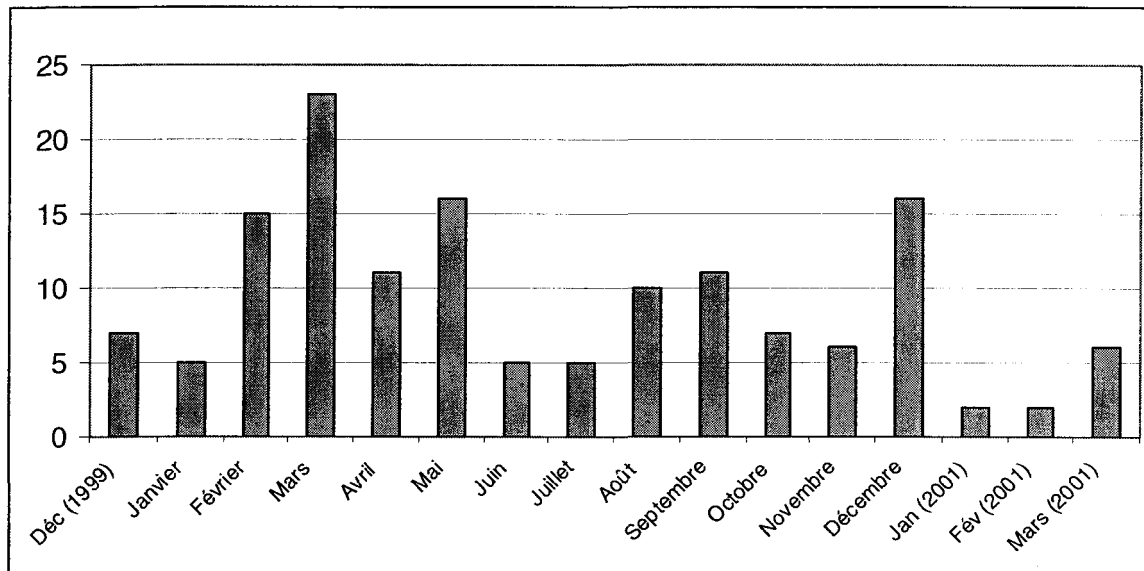
Source : D. DORÉ, 2001

Cela dit, ce point positif ne peut nous faire oublier les lacunes observées jusqu'à présent : interlocuteurs nombreux et désorganisés, représentation inégale des organismes du milieu, débat hypermédiatisé, opinions marquées par l'émotivité, rareté des témoignages objectifs émanant de spécialistes... Visiblement, les conditions nécessaires à l'établissement d'un sain débat susceptible de mener à une concertation réussie semblent faire défaut. La dernière partie de notre enquête, examinant l'évolution de l'attitude des différents acteurs dans le temps, vient ajouter à ce constat en mettant clairement en évidence les limites inhérentes à l'utilisation de la presse écrite à des fins de débat et de concertation. Ces limites s'expriment à travers l'illusion du dialogue et le durcissement des positions.

L'examen de la chronologie des événements révèle en effet que la fréquence de publication des articles concernant la filière porcine semble liée à la tension vécue par les acteurs impliqués. À partir de la Figure 11, on peut identifier aisément les deux crises majeures qui ont marqué le déroulement du dossier. Celles-ci sont représentées sur l'histogramme par des barres indiquant un nombre d'articles publiés très élevé. On reconnaît tout d'abord la crise du printemps 2000, qui s'est étendue du mois de février au mois de mai et qui a forcé le décret, par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation d'un moratoire de trois mois. Puis, celle de décembre 2000, qui

s'est traduite par le durcissement de la position de l'UPA et le retrait des droits de passage traditionnellement consentis aux motoneigistes, mettant en péril la saison touristique hivernale.

Figure 11 - Nombre d'articles publiés par mois traitant du dossier de la filière porcine



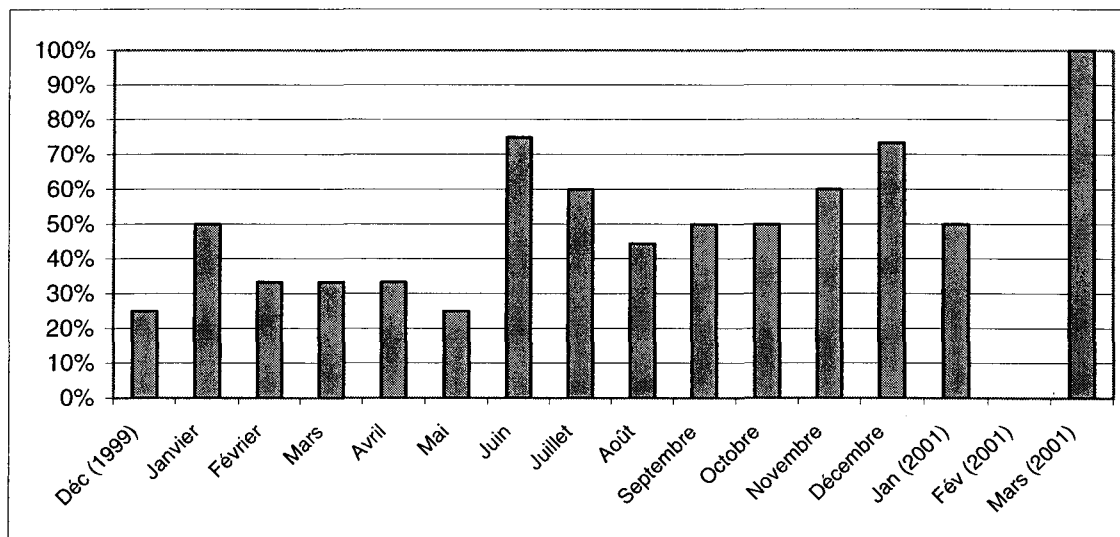
Source : D. DORÉ, 2001

Bien que ce graphique n'ait qu'une valeur statistique restreinte, compte tenu de la taille relativement faible de l'échantillon utilisé (147 articles répartis sur 15 mois), il nous est apparu suffisamment révélateur pour que nous l'ajoutions à la somme de nos observations. De manière générale, la représentation graphique semble donc indiquer que plus l'impasse se noue, plus l'insatisfaction augmente et plus les articles de journaux sont nombreux. Inversement, lorsque des mesures sont prises pour encadrer la démarche (comme la formation d'un comité de travail ou la déclaration d'un moratoire), la tension baisse et le nombre d'articles diminue.

Cette constatation nous porte à croire que la presse écrite est bien davantage un médium propice au monologue qu'au dialogue. Il est d'ailleurs très révélateur de constater que la période la plus favorable à la négociation, soit la fin juillet et le début août, selon les dires de la majorité des acteurs qui entrevoyaient alors la possibilité d'un consensus, correspond à une période plutôt calme

au niveau médiatique. Pourtant, si les journaux permettaient réellement le dialogue, n'est-il pas logique de croire que la publication aurait alors dû atteindre des sommets en cette période d'intenses négociations ? Au contraire, tout semble indiquer que les acteurs se servent plutôt des journaux pour exprimer leur mécontentement en l'absence d'un réel canal de communication. Force est d'admettre que les médias (en l'occurrence les journaux) permettent l'établissement d'une communication unidirectionnelle (et non bidirectionnelle) qui, lorsqu'on la confond avec un authentique mécanisme de débat public, transforme le dialogue tant souhaité en un véritable dialogue... de sourds.

D'ailleurs, sur ce point, la revue de presse vient une fois de plus conforter cette supposition puisque, sur l'ensemble des articles analysés, près de la moitié d'entre eux (soit 47%) mettent en scène des acteurs tenant des propos plutôt intransigeants, voire même agressifs. Il est clair que dans un tel état d'esprit, la concertation est à toute fin pratique impossible. En outre, l'analyse des articles permet de déceler une progression dans l'attitude des acteurs, laissant entrevoir une tendance au durcissement des propos tenus tout au long des 15 mois faisant l'objet de l'examen. Donc plus le temps avançait, moins les interlocuteurs semblaient désireux de tenir compte des autres opinions émises et moins ils semblaient disposés à traiter calmement et objectivement des enjeux relatifs à la problématique. L'objectivité perdant du terrain au profit de l'émotivité, le ton et le vocabulaire employés par les interlocuteurs semblaient de moins en moins propices au maintien d'un climat de confiance minimal.

Figure 12 - Proportion mensuelle des articles ayant un ton plutôt intransigeant

Source : D. DORÉ, 2001

Cette dernière observation tend à prouver que l'utilisation des journaux comme seul canal de communication dans le débat concernant l'implantation d'une filière porcine au Saguenay – Lac-Saint-Jean, était voué à l'échec. Les journaux, comme l'ensemble des médias régionaux d'ailleurs, ont très certainement un rôle à jouer dans le processus d'analyse des projets de développement devant mener à la concertation. Toutefois, à la lumière de nos observations, il apparaît clair qu'il leur est impossible d'agir efficacement à titre de mécanisme de débat public de substitution.

4.5.4.5 Un résultat inquiétant

Le résultat du traitement public du dossier controversé de la filière porcine de Nutrinor, marqué par un débat désorganisé hautement médiatisé, est évidemment un échec en matière de concertation. En fait, dès le départ, le ton était donné. On se serait en effet attendu de la part de la coopérative Nutrinor qu'elle agisse avec beaucoup plus de perspicacité en ce qui concerne l'acceptabilité sociale du projet compte tenu qu'elle possède, du moins en principe de par sa forme juridique, une longue expérience de coopération dans le milieu régional. Il est bien difficile de

comprendre comment les dirigeants d'une coopérative implantée depuis plus de 40 ans sur le territoire régional ont pu négliger cet enjeu primordial, alors que de nombreux conflits concernant l'élevage porcin ont marqué l'histoire québécoise récente. Il est évident que Nutrinor n'a pas aidé sa cause en étant aussi peu soucieuse d'assurer l'acceptabilité sociale de son projet avant d'aller trop loin. Comme l'a bien illustré Carol Néron dans son éditorial du 16 mai 2000, où il compare les différentes approches adoptées par Récupère-Sol à Saint-Ambroise, Alcan à Alma et AES à Laterrière, « *qu'il soit question de traiter des déchets domestiques ou de produire de l'aluminium, la notion d'acceptabilité sociale a priorité sur tous les permis officiels possibles et imaginables. Ce constat est également valable en agriculture* »⁸⁰. Même si la coopérative a bien essayé de se rattraper en ajustant son plan de communication, le mal était déjà fait et son faux départ lui a coûté très cher.

Mais par-dessus tout, ce qui frappe davantage encore que la maladresse de Nutrinor, c'est l'existence d'un inquiétant vide en matière de concertation au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette situation est d'autant plus inquiétante que le dossier Nutrinor n'est pas le premier en son genre et risque de ne pas être le dernier. Il est aisé de blâmer Nutrinor puisqu'elle fait l'objet de notre enquête, mais il faut garder à l'esprit que ce cas est loin d'être unique. Dans l'article précédemment cité, l'éditorialiste Carol Néron souligne ce fait en affirmant que les discussions qui font rage au Saguenay – Lac-Saint-Jean, concernant la filière porcine, « *possèdent malheureusement un air de déjà-vu...* ».

Ceci dit, au bout d'un long périple parsemé d'obstacles, le projet Nutrinor a finalement pu être lancé en 2001. Les pertes encourues par la coopérative, en temps et en argent, sont énormes. Mais ce qui semble le plus pénible en bout de ligne, ce sont les cicatrices que cette crise a laissées au sein du tissu socio-économique régional. En effet, l'exercice de concertation n'ayant pas été

⁸⁰ NÉRON, Carol (2000) *Nul n'est prophète en son pays*. Journal Le Quotidien, édition du 16 mai.

réussi, le compromis obtenu à l'arraché (voire à l'usure) cache une grogne en dormance chez plusieurs interlocuteurs. On n'a qu'à penser aux motoneigistes et aux hôteliers du Saguenay - Lac-Saint-Jean qui ont eu à subir les contrecoups de la crise sans y être directement impliqués et qui en veulent désormais aux acteurs du monde agricole. Il est par ailleurs inquiétant de noter à quel point les divergences exprimées quant à la perception du règlement du conflit s'avèrent importantes et empreintes d'une grande susceptibilité. À titre d'exemple, alors que le 6 mars 2001, l'éditorialiste Richard Banford titrait son article « *Le porc réussit l'épreuve de l'acceptation sociale* »⁸¹, un citoyen d'Hébertville-Station lui destinait, dans le journal *Le Lac-Saint-Jean* du 18 mars, une lettre ouverte intitulée « *Naïveté...* »⁸². Au même moment, six pages plus loin, la rubrique « *Vox Pop* » de ce même journal, portant sur la filière porcine, posait la question suivante à une population visiblement déchirée : « *L'arrivée des premières truies à Hébertville vous inquiète-t-elle ?* »⁸³. Visiblement, la filière porcine n'a pas fini de faire des petits... Et les véritables coûts de cette concertation ratée demeurent pour le moment incalculables.

Bref, l'enquête effectuée à partir de la revue de presse et de la chronologie des événements entourant le dossier de la filière porcine de Nutrinor apparaît sans équivoque en ce qui concerne l'opérationnalisation du principe de concertation. Tous les indices amassés mettent en doute l'existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants. Il en est de même en ce qui concerne l'existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets en identifiant clairement le rôle de chaque acteur, en fournissant à tous l'opportunité de s'exprimer et en présentant les modalités du processus décisionnel.

⁸¹ BANFORD, Richard (2001) *Le porc réussit l'épreuve de l'acceptation sociale*. Journal *Le Quotidien*, édition du 6 mars.

⁸² MALTAIS, Denis (2001) *Naïveté...* Journal *Le Lac-Saint-Jean*, lettre ouverte, édition du 18 mars, p. 6

⁸³ Voir la rubrique *Vox Pop* (2001), *L'arrivée des premières truies à Hébertville vous inquiète-t-elle ?* Journal *Le Quotidien*, 18 mars, p.12

4.5.5 L'apport de l'analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE

Le bilan de l'opérationnalisation du principe de concertation au sein des processus d'analyse de projet effectué jusqu'ici n'est pas des plus encourageants. Mais que se passe-t-il lorsque le BAPE intervient dans l'analyse d'un projet ? Le rôle de chaque acteur est-il mieux défini ? Est-il possible pour tous de s'exprimer librement ? Les modalités de la prise de décision sont-elles clairement établies et partagées ? Bref, la concertation a-t-elle davantage de chances de réussir ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons eu recours, une fois de plus, aux données recueillies grâce à l'examen de deux audiences publiques sur l'environnement tenues par le BAPE au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Toutefois, ces données ne nous informent directement que sur le profil des participants aux audiences. De manière générale, comme nous l'avons vu lors du traitement du principe d'intégration sectorielle, les audiences du BAPE semblent favoriser l'expression d'un éventail d'acteurs œuvrant dans divers secteurs d'activité. Rappelons à ce sujet que les organismes publics semblent participer en très grand nombre alors que les citoyens y sont moins nombreux et le secteur privé très peu représenté (voir Tableau 36).

Il est intéressant de constater que cette observation diffère de celle effectuée à partir de l'examen du dossier de la filière porcine. Dans ce dernier cas, on notait, d'une part, une participation moins importante des organismes publics (du moins ceux qui n'étaient pas directement interpellés dans le dossier) et, d'autre part, une implication plus grande de la part des citoyens. Cette divergence a-t-elle une signification ? Est-ce seulement une coïncidence ou le reflet d'une réalité ? Il est très difficile de se prononcer sur ce point puisque l'échantillon que nous avons étudié est très restreint. Cependant, nous pouvons avancer quelques hypothèses. Peut-être les organismes publics préfèrent-ils participer à des audiences publiques plus formelles comme celles du BAPE, étant familiers avec le processus et les objectifs. Ceci viendrait confirmer nos

précédentes suppositions concernant la faible participation des organismes à des débats informels, désorganisés, sans balises et sans objectifs clairs, comme celui entourant le dossier de la filière porcine. Peut-être les citoyens trouvent-ils rebutant le processus plus formel et institutionnalisé du BAPE et préfèrent-ils se mobiliser spontanément autour de dossiers chauds traités par les médias locaux et régionaux. L'approche serait moins lourde et le sentiment d'urgence plus présent. Le débat revêtirait ainsi un visage plus « populaire » et moins « institutionnel » aux yeux du simple citoyen. Peut-être encore les citoyens se sentent-ils moins menacés par un projet controversé faisant l'objet d'audiences publiques du BAPE, car ils se sentent rassurés par le processus d'analyse. Ce faisant, ils s'impliquent moins dans le débat se disant que d'autres le feront à leur place. Inversement, en l'absence du BAPE, ils craignent le pire et se sentent obligés de réagir personnellement.

Bien entendu, ce ne sont là que des suppositions que nous ne sommes pas en mesure de confirmer à partir des résultats présentés jusqu'ici. Nous verrons toutefois, au chapitre suivant, ce que d'autres résultats tirés de la seconde partie de nos enquêtes nous révèlent à ce propos. Ceci dit, si la présence du BAPE semble effectivement permettre la participation d'une variété d'intervenants au processus d'analyse de projets controversés ou structurants, reste encore à voir si elle assure une définition claire du rôle de chacun et une bonne compréhension de la mécanique décisionnelle et si elle est en mesure, sur le terrain, d'engendrer une saine concertation. À ce propos, de récents travaux effectués par Gilles Côté au cours d'un projet de recherche doctorale présenté dans le cadre du programme de doctorat en développement régional (UQAC-UQAR), semblent indiquer que rien n'est acquis (CÔTÉ, 2004). En effet, les conclusions de son étude révèlent que la présence du BAPE ne peut assurer à elle seule une concertation réussie, se traduisant sur le terrain par la création d'un *capital social* porteur d'un développement durable. D'autres facteurs, comme le pouvoir d'influence de certains acteurs majeurs, entrent en ligne de

compte et doivent être considérés. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous aborderons l'hypothèse #3.

Pour l'instant, notre examen des documents relatifs à deux audiences du BAPE ne nous permet pas d'aller plus loin. Par contre, notre entretien téléphonique avec un représentant du BAPE nous a permis d'avoir accès à deux documents fort intéressants aptes à nous éclairer davantage. Voyons ce qu'ils nous révèlent.

4.5.6 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone

Suite à notre discussion avec M. René Beaudet, chef de l'expertise environnementale au BAPE, nous avons pu accéder à des données fort intéressantes, regroupées au sein de deux documents spécifiques. Le premier document est le résultat d'un important sondage, le second étant un rapport synthèse résumant les points saillants de rencontres effectuées auprès de groupes témoins.

4.5.6.1 Les enseignements du sondage commandé par le BAPE

Le sondage commandé par le BAPE a été effectué, en mars 2002, par la firme Léger Marketing (sondage auquel nous avons déjà fait référence précédemment). Rappelons que cette étude visait à permettre au BAPE d'identifier les besoins et attentes de sa clientèle dans le but d'améliorer les services offerts. Cinq observations tirées de ce sondage sont particulièrement éloquentes. Mêmes si celles-ci représentent le point de vue de participants à l'échelle du Québec, elles s'avèrent pertinentes pour éclairer notre démarche à l'échelle du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

- Accessibilité à l'information et soutien

Tout d'abord, il semble que la présence du BAPE permette à la population d'être bien informée sur le projet faisant l'objet de l'analyse. Le sondage révèle en effet que 88% des personnes interrogées affirment que la première partie de l'audience publique permet de « *s'informer de façon claire et précise sur le projet et ses impacts* ». Neuf répondants sur dix (90%) se disent d'ailleurs « *très ou assez satisfaits de l'accessibilité de l'information fournie par les commissions du BAPE tout au long du mandat* ». Par ailleurs, « *la très grande majorité des répondants (87%) se disent très ou assez satisfaits du soutien apporté par le personnel du BAPE pour les aider à participer et intervenir aux séances publiques* ». Tout porte à croire que l'intervention du BAPE lors de l'analyse d'un projet controversé est à même d'assurer efficacement, en amont de l'analyse, un libre accès à l'information et une certaine forme de soutien aux citoyens intéressés par le dossier. Ce portait diffère radicalement du cas de la filière porcine où l'accès à une information de qualité posait problème et où la population se sentait totalement laissée à elle seule devant la complexité du dossier.

- Possibilité de s'exprimer et qualité de l'écoute

La seconde observation qui ressort du sondage concerne la possibilité pour les citoyens de s'exprimer librement sur le projet et d'être écoutés avec respect. Les résultats du sondage indiquent que la grande majorité des personnes interrogées « *ont le sentiment que les représentants du BAPE traitent beaucoup ou assez équitablement l'ensemble des participants à l'audience (87%)* » et qu'ils leur permettent « *de poser toutes les questions dans un délai raisonnable (86%)* ». La présence du BAPE semble donc donner la chance à tous de se faire entendre et de trouver réponses à leurs interrogations. Cette situation tranche, une fois de plus, avec celle qu'il nous a été possible d'observer à partir de l'examen du dossier de la filière porcine. Les citoyens et la coalition

régionale formée pour l'occasion se disaient tenus à l'écart du projet et cherchaient par tous les moyens à trouver réponses à leurs nombreuses questions.

- Climat

Le sondage nous renseigne aussi sur le climat entourant les débats tenus sous l'égide du BAPE. Une fois de plus, les résultats sont très positifs puisque *« huit répondants sur dix (80%) jugent que le climat est très ou assez favorable aux échanges lors des séances d'information ou des séances publiques d'un mandat d'audience »*. Or, il semble qu'ils soient aussi nombreux (87%) à considérer que *« les représentants du BAPE sont beaucoup ou assez à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes »*. Quand on compare ce climat plutôt serein avec la tension et l'agressivité sans cesse à la hausse ayant marqué le débat entourant le dossier Nutrinor, la différence saute aux yeux. Il apparaît évident qu'une démarche de concertation ne pouvant compter sur un climat de confiance réciproque entre les divers acteurs impliqués porte un lourd fardeau risquant de la mener tout droit à l'échec.

- Travail de la commission et rédaction du rapport

Le sondage nous informe aussi sur le degré d'appréciation des participants quant au travail de la commission relativement à la rédaction du rapport. Il semble que pour *« la grande majorité des répondants, les rapports accordent suffisamment d'importance aux préoccupations des citoyens (80%) et reflètent leurs préoccupations avec exactitude (77%) »*. Même son de cloche en ce qui a trait à la *« prise en compte de l'information et des avis fournis d'une part, par le promoteur (82%) et d'autre part, par les personnes-ressources (84%) »*. De plus, la forme même des rapports semble plaire à la grande majorité des répondants puisqu'ils affirment que ceux-ci *« transmettent*

clairement les messages de la commission d'enquête (81%) et leur format et leur structure en facilitent la lecture (79%) ».

- Améliorations

Enfin, au chapitre des améliorations, le sondage révèle que *« la satisfaction concernant la procédure d'enquête et d'audience publique est telle que deux répondants sur cinq (42%) sont d'avis que cette procédure n'a pas à faire l'objet d'améliorations particulières »*. En fait, il semble que *« plus de la moitié (56%) des répondants n'ont pas rencontré d'irritants au cours d'un mandat tenu par le BAPE »*. Pour ce qui est des points qui pourraient malgré tout bénéficier de certaines améliorations, *« une personne sur dix a proposé de mieux informer les citoyens sur le projet (11%) et d'obtenir davantage de support dans la préparation du mémoire ou de l'exposé oral (9%)*.

Fait intéressant à souligner, il semble que *« le meilleur moyen pour informer sur le déroulement du mandat et la nature du projet demeure, aux yeux de plus de la moitié des personnes interrogées, les articles de journaux (58%) »*. Les journaux auraient donc un rôle important à jouer en informant sur les modalités du processus de débat. À la lumière de notre examen du cas de la filière porcine de Nutrinor, ils devraient toutefois s'en tenir à ce rôle sans essayer de se substituer à un véritable mécanisme de débat public.

4.5.6.2 Les enseignements du rapport synthèse des rencontres effectuées auprès de groupes témoins

Le second document vers lequel nous nous sommes tournés s'intitule : *« Synthèse des rencontres des groupes témoins organisées par le BAPE du 25 au 28 février 2002 »* (BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, 2002). En vue d'améliorer son fonctionnement suite à l'adoption de son plan triennal 2001-2003, notamment la prestation de services à la population et

la consultation publique, le BAPE a rencontré neuf groupes témoins à Montréal, Lachute et Québec. Les personnes interrogées ont été choisies « *en raison de leur participation à des mandats confiés au BAPE et en fonction de leur appartenance à une des catégories de sa population cible* » (BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, 2002). Quatre groupes de participants ont été interrogés, à savoir : les personnes-ressources (ou experts), les promoteurs, les citoyens et les groupes voués à la protection de l'environnement. Le résumé des échanges effectués en compagnie de chacun des quatre groupes nous procure des renseignements intéressants en ce qui concerne les pratiques du BAPE en matière de concertation.

- Les personnes-ressources (ou experts)

Les personnes-ressources interrogées affirment qu'elles apprécient grandement le caractère formel du BAPE. Elles sont d'avis que les règles strictes qui le gouvernent assurent sa crédibilité. En contrepartie, elles insistent sur le fait que leur participation aux audiences du BAPE requiert une préparation importante. Or, le temps et les ressources dont elles disposent pour se préparer seraient nettement insuffisants. Cette affirmation est intéressante dans la mesure où elle s'ajoute aux indices qui nous laissent croire qu'un débat non préparé, aboutissant spontanément et de manière désorganisée dans les médias, n'encourage pas la participation active des organismes du milieu spécialisés dans divers secteurs d'activités.

- Les promoteurs

Du côté des promoteurs, ceux-ci affirment que l'intervention du BAPE n'est généralement pas perçue comme une bonne nouvelle. Cela signifie pour eux un investissement important en énergie et ressources financières et humaines. Ils admettent toutefois que l'acceptabilité sociale des projets est désormais nécessaire. Du même souffle, ils ajoutent que les vastes audiences publiques du

BAPE ne sont pas toujours la meilleure solution et que le recours à la médiation pourrait s'avérer un moyen plus approprié, surtout lorsque des consultations ont déjà été menées par le promoteur. Le point de vue des promoteurs laisse entrevoir une ouverture importante en matière de concertation. Loin de s'opposer à cette idée, les promoteurs admettent sa nécessité tout en prenant soin, cependant, de bien insister sur un cadre à respecter pour éviter les coûteux débordements. Il s'agit donc d'un oui à la concertation, mais un oui à une concertation efficacement menée.

- Les citoyens

Pour ce qui est des citoyens, ceux-ci rappellent, à l'instar des personnes-ressources et des promoteurs, que leur participation au BAPE requiert un investissement important en termes de temps et d'énergie. À cela, s'ajoute la gêne imputable au décorum entourant les activités du BAPE. En outre, certains s'interrogent sur le pouvoir relativement restreint du BAPE qui n'agit qu'à titre d'aviseur auprès du ministre de l'Environnement. Néanmoins, les citoyens tiennent à souligner le fait qu'ils considèrent être traités avec respect et équité par les commissaires. À la lumière de ces affirmations, on constate que le BAPE offre des conditions de concertation quelque peu paradoxales. En même temps que son cadre opérationnel plus formel assure à chacun l'équité dans l'expression de ses opinions, ce même cadre effraie les citoyens et freine leur participation.

- Les groupes voués à la protection de l'environnement

Enfin, pour ce qui est des groupes environnementaux, ceux-ci sont d'avis que l'existence du BAPE est un point très positif. Tout comme les personnes-ressources, ils apprécient son cadre de fonctionnement clairement défini et croient qu'il contribue à sa crédibilité. Par contre, eux aussi estiment que son décorum imposant peut gêner la participation populaire. Ils ajoutent aussi que les organismes voués à l'environnement devraient être supportés financièrement pour qu'ils puissent

se préparer adéquatement en vue des audiences. De plus, ils croient qu'une certaine forme de vulgarisation des documents présentés aux audiences devrait être assurée par le BAPE pour en faciliter la compréhension. Selon eux, le temps imparti pour traiter d'un dossier devrait être variable afin de s'ajuster à l'ampleur des enjeux à considérer. Par ailleurs, ils croient que le traitement local d'enjeux d'ordre national mériterait d'être reconsidéré pour éviter des confrontations dépassant le cadre trop restreint d'une audience publique standard. Enfin, à l'instar des citoyens, ils estiment que le pouvoir restreint du BAPE peut s'avérer, à la longue, un facteur démobilisant.

Les propos tenus par les groupes environnementaux confirment les dires des trois groupes précédents. En somme, le BAPE apparaît comme un outil indispensable, facilitant la concertation autour de projets controversés ou structurants, mais un outil perfectible qui doit demeurer en mouvance pour éviter un engourdissement synonyme de démobilisation.

4.5.7 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de concertation

Le survol de la dynamique relationnelle animant les divers organismes de la région, les entrevues menées auprès des analystes, l'examen du dossier de la filière porcine de Nutrinor, celui des mémoires déposées dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE ainsi que l'analyse des documents obtenus suite à notre entretien téléphonique, nous ont livré d'intéressantes informations concernant l'intégration du principe de concertation au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Les Tableaux 56 et 57 présentent un portrait synthèse du jugement que nous avons porté sur cette question à partir des différentes données recueillies grâce à chacune des cinq enquêtes.

Tableau 56 - Degré d'opérationnalisation du principe de concertation selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de concertation en l'absence du BAPE	
	Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants	Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets
L'enquête menée auprès d'un CLD et de divers acteurs du développement	<i>Très faible</i> La faiblesse des échanges intersectoriels animant le milieu ne permet pas de croire en l'existence d'un tel mécanisme	<i>Très faible</i> ← Idem
L'entrevue auprès des analystes de projet	<i>Très faible</i> Aucune pratique en ce sens n'a été détectée chez les analystes et aucune allusion à l'existence d'un tel mécanisme n'a été faite	<i>Très faible</i> ← Idem
L'analyse du cas concret de la filière porcine de Nutrinor	<i>Très faible</i> Malgré des indices évidents, le caractère potentiellement controversé du dossier Nutrinor n'a pas été détecté	<i>Très faible</i> Le dossier Nutrinor révèle un débat marqué par des interlocuteurs nombreux et désorganisés, entraînés, en l'absence d'un mécanisme adéquat, dans un dialogue de sourds mené par l'émotivité
Jugement synthèse	<i>Très faible</i>	<i>Très faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 57 - Degré d'opérationnalisation du principe de concertation selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de concertation en présence du BAPE	
	Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants	Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale des projets
L'analyse des mémoires et des rapports déposés dans le cadre de deux audiences publiques du BAPE	<i>Non traité par l'enquête</i>	<i>Élevé</i> La présence du BAPE semble favoriser la participation d'une variété d'intervenants au processus d'analyse de projets controversés ou structurants
L'étude de deux documents obtenus suite à un entretien téléphonique avec un représentant du BAPE	<i>Non traité par l'enquête</i>	<i>Élevé</i> L'accessibilité à l'information, la possibilité de s'exprimer, la qualité de l'écoute et du climat ainsi que le travail de rédaction de la commission sont tous des points très positifs. Il existe toutefois un certain paradoxe émanant du caractère formel de la démarche : d'une part, la démarche proposée par le BAPE est appréciée pour sa clarté et sa crédibilité, d'autre part, elle provoque apparaît lourde et gênante, ce qui peut engendrer la démobilisation
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Non traité par l'enquête</i>	<i>Élevé</i>

Source : D. DORÉ, 2004

L'examen de la compilation de nos observations au sein des Tableaux 56 et 57 nous mène à conclure que **le degré d'opérationnalisation du principe de concertation** au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, **est généralement très faible. La situation semble toutefois très différente en présence du BAPE** bien que nos enquêtes ne se soient attardées qu'à un seul des deux indicateurs.

Cette quatrième conclusion tend, une fois de plus, à confirmer notre hypothèse #1. Reste maintenant à examiner la conclusion se rapportant au dernier principe de développement durable que nous avons examiné, à savoir : la valorisation de la diversité.

4.6 La valorisation de la diversité

4.6.1 Indicateurs utilisés

Le cinquième et dernier principe, même s'il peut paraître anodin, demeure primordial. Il s'agit de la *valorisation de la diversité*. Dans le contexte d'un développement se voulant durable, ce principe s'exprime par la nécessité d'éviter l'élaboration de cadres rigides ou de solutions mur-à-mur, incapables de reconnaître la richesse des nuances et de reconnaître les atouts de la différence. La diversité des visions qui animent chacune des collectivités de la planète est un gage de santé et de solidité pour l'ensemble de la société qui ne doit pas être nié. Les processus d'analyse des projets de développement devraient donc être caractérisés par une grande souplesse leur permettant de s'adapter à des situations et des contextes diversifiés. D'une région à l'autre ou d'une localité à l'autre, des modifications devraient pouvoir être apportées aux processus afin de répondre aux besoins spécifiques exprimés par les acteurs de la collectivité.

Afin de vérifier le degré d'opérationnalisation de ce principe dans les pratiques d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, nous allons examiner les deux indicateurs suivants :

- Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse utilisés ;
- Contrôle des outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales.

Nous procéderons à cet examen à partir des données recueillies au cours de trois enquêtes que nous connaissons maintenant très bien, à savoir : l'entrevue de recherche en face-à-face, l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse et l'entrevue de recherche par téléphone.

4.6.2 L'apport de l'entrevue de recherche en face-à-face

Au cours de nos cinq entretiens, nous avons tenté de vérifier le degré de formalisation des analyses de même que le degré de contrôle exercé par les analystes de projets sur les outils et les mécanismes d'analyse qu'ils utilisent au quotidien.

4.6.2.1 Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse utilisés

Rappelons tout d'abord qu'à la lumière du Tableau 33 présenté précédemment, les étapes d'une analyse varient considérablement d'un analyste à l'autre même si on peut déceler les contours d'une démarche commune. Déjà, à ce niveau, on constate donc une certaine souplesse. Par ailleurs, en ce qui concerne les critères d'analyse utilisés, on remarque les mêmes variations autour d'un noyau commun. Encore là, les analystes semblent nous indiquer qu'ils disposent d'une importante latitude dans le traitement des dossiers. Ceux-ci prétendent s'en remettre très souvent à leur jugement, leur flair, pour adapter l'analyse en fonction de contextes très variables. Même son de cloche au niveau de la présentation des résultats. Si certains organismes possèdent des canevas de rapport d'analyse assez bien définis, les analystes semblent généralement peu portés à les suivre à la lettre. Ces canevas servent de guide, mais tout indique que le rapport prend une forme plus informelle et nuancée. Les cases à cocher semblent souvent laissées de côté au profit de l'écriture d'un commentaire sur mesure.

4.6.2.2 Contrôle exercé par les analystes sur les outils et le mécanisme d'analyse

Par ailleurs, on constate que la décision finale relève rarement de l'analyste seul. Il s'agit généralement d'une décision partagée. Or, cette décision est parfois assumée localement ou régionalement par un comité mixte (professionnels et bénévoles du milieu), comme c'est le cas au CLD. Mais elle peut aussi être plus centralisée, lors du traitement de dossiers de plus grande

ampleur notamment, comme c'est le cas chez les Caisses populaires Desjardins ainsi que chez Développement économique Canada.

En outre, l'emprise que peut exercer une collectivité sur les différents mécanismes d'analyse examinés, bien que variable, apparaît, à la lumière de notre enquête, relativement restreinte. En effet, même s'il est théoriquement possible pour des citoyens d'envahir les assemblées générales des divers organismes enquêtés et de tenter d'y faire adopter de nouveaux outils, critères ou mécanismes d'analyse, cette pratique ne semble pas à portée de tous. En pratique, il ne semble pas y avoir de liens dynamiques entre la collectivité et les mécanismes d'analyse examinés. En bout de ligne, il semble que se sont généralement les organismes qui gèrent et contrôlent l'ensemble du processus.

Bref, les processus d'analyse semblent caractérisés par une souplesse plutôt partielle. Les possibilités de modifier les outils, les critères et les mécanismes d'analyse semblent bien réelles, mais les acteurs appelés à effectuer ces adaptations semblent peu nombreux. Tout indique que le contrôle s'exerce à l'interne sans un apport conséquent de la collectivité.

4.6.3 L'apport de l'analyse de contenu appliquée à une revue de presse

En matière de souplesse appliquée aux processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, l'examen du cas de la filière porcine nous permet de faire un constat important. Celui-ci est fort simple mais ouvre la porte à de nombreuses interrogations. En effet, notre analyse de la revue de presse et de la chronologie des événements entourant le dossier Nutrinor nous indique qu'à deux reprises les citoyens et plusieurs municipalités ont demandé la tenue d'audiences publiques par le BAPE pour tenter de résoudre la crise. Leur requête n'a pas été acceptée par le ministre et aucun processus d'examen et de concertation publique n'a été identifié

de manière officielle. Seuls des mécanismes d'urgence ont été mis sur pied sous l'égide de la MRC alors que la crise battait déjà son plein.

Force est de constater qu'en l'absence d'un mécanisme d'analyse des projets controversés local ou régional, le BAPE risque d'apparaître comme la seule solution pouvant dénouer une crise entourant un projet controversé. Or, lorsque le projet en question n'est pas assujéti à la procédure d'examen public par la Loi sur la qualité de l'environnement, les collectivités n'ont que peu d'emprise sur les mandats donnés au BAPE. Face aux pressions exercées par les lobbies nationaux, en l'occurrence le lobby agricole revendiquant le « droit de produire », les requêtes des citoyens ne pèsent souvent pas très lourd dans la balance. Le cas de la filière porcine est éloquent à ce sujet. Bref, si les qualités du BAPE et de ses audiences publiques sont indéniables, les principes qui gouvernent l'utilisation de l'outil semblent empreints d'une certaine rigidité l'empêchant de jouer son rôle dans des contextes où sa présence serait pourtant d'un grand secours.

4.6.4 L'apport de l'entrevue de recherche par téléphone

Notre entretien avec M. René Beaudet du BAPE nous a permis de creuser un peu plus cette question entourant l'apparente rigidité des règles de fonctionnement du BAPE. Nous avons pu faire trois constats. Le premier concerne le choix des critères d'analyse, le second touche les modalités de la prise de décision et le troisième et dernier aborde le contrôle qu'exercent les collectivités sur les mandats du BAPE.

En ce qui concerne le processus d'analyse, nous avons vu, dans les pages précédentes, que les critères utilisés varient sensiblement d'une commission à l'autre. Selon M. Beaudet, ceci est imputable au statut des commissaires qui leur assure la possibilité d'agir en toute indépendance dans l'analyse des projets. Bien que nous ayons déjà soulevé certains risques inhérents à une telle

pratique (en l'occurrence le danger de voir d'importants enjeux passés sous silence), nous devons admettre qu'elle introduit une grande souplesse dans le processus d'analyse. En outre, cette pratique semble permettre une prise en compte efficace des points de vue exprimés par la population. On peut ainsi penser que le principe de diversité se trouve bien servi par cette mécanique.

En ce qui concerne les modalités de la prise de décision, la situation s'avère toutefois bien différente. En effet, les commissaires n'ont que le pouvoir d'émettre un avis, la décision finale étant la prérogative du ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs. Nous avons demandé à M. Beaudet si, selon lui, les citoyens risquaient de se désintéresser d'un tel processus menant à une décision prise par un ministre qui n'est pas présent pour les écouter lors des audiences. Il nous a répondu qu'il est bien conscient que le pouvoir « d'aviser » et non de « décider », détenu par les commissaires, ne satisfait pas tout le monde. Cependant, il faut, à son avis, *« garder à l'esprit que s'il en était autrement, le processus risquerait de se métamorphoser en une procédure légale complexe qui aurait, elle aussi, ses limites et engendrerait de nombreuses insatisfactions »*. De son point de vue, *« la lourdeur serait telle que le processus s'éloignerait des citoyens et limiterait leur participation, ce qui n'est pas souhaitable »* (voir Annexe F pour le compte rendu intégral de l'entrevue). Ceci dit, il n'en demeure pas moins que, dans la pratique, les modalités du processus décisionnel actuel apparaissent hors de l'emprise des collectivités, à la merci des turbulences politiques agitant l'appareil gouvernemental.

Enfin, en ce qui a trait au contrôle qu'exercent les collectivités sur les mandats du BAPE, la théorie et la pratique semblent une fois de plus conduire à des interprétations distinctes. Du côté théorique, il semble que la Loi sur la qualité de l'environnement autorise une grande latitude dans le traitement de dossiers controversés. Ainsi, selon M. Beaudet, même si la question des impacts environnementaux constitue, la plupart du temps, la bougie d'allumage du processus, il pourrait en

être autrement. Ainsi, théoriquement, des dossiers qui n'ont que peu d'impacts sur l'environnement biophysique, mais qui soulèvent d'importants doutes quant aux impacts potentiels sur l'environnement humain (sociaux et économiques), remettant en cause leur acceptabilité sociale, pourraient faire l'objet d'une audience publique du BAPE. Par exemple, les enjeux entourant l'arrivée d'un magasin grande surface dans une petite municipalité pourraient soulever suffisamment de questions pour justifier l'intervention du BAPE. M. Beaudet rappelle à ce propos que, *« selon la loi, c'est le ministre de l'Environnement qui a le pouvoir de demander au BAPE d'enquêter sur toute question relative à la qualité de l'environnement qu'il juge pertinente »*. Par conséquent, il ajoute qu' *« en vertu de ce pouvoir, il pourrait donc demander au BAPE de traiter d'un dossier aux impacts sociaux importants »*.

M. Beaudet tient toutefois à préciser que, dans les faits, *« le ministre use surtout de ce pouvoir pour demander au BAPE de procéder à des enquêtes génériques qui s'attardent à des enjeux de société majeurs comme ce fut le cas récemment pour l'inscription de la production porcine dans le développement durable ou pour la question de la gestion de l'eau au Québec »*. Il ajoute du même souffle que *« si le BAPE recevait des mandats d'analyse plus variés, traitant notamment d'enjeux plus sociaux et économiques, il serait tout à fait disposé à les mener à bien »* dans la mesure où les ressources nécessaires lui seraient fournies pour lui *« permettre d'assurer ces fonctions élargies avec professionnalisme »* (voir Annexe F pour le compte rendu intégral de l'entrevue).

En théorie, le mandat du BAPE apparaît donc très vaste. Mais dans la pratique, le réel pouvoir qu'ont les collectivités sur les mandats qui sont confiés au BAPE, en dehors des lignes tracées par la législation, semble plutôt faible. Force est d'admettre, comme nous l'avons constaté par l'étude du dossier de la filière porcine, que l'application par le ministre de son pouvoir discrétionnaire est tributaire de pressions multiples s'exerçant à la grandeur du Québec et dont la voix citoyenne fait partie. Il est permis de se demander quel est le véritable impact d'une population locale souvent

laissée à elle-même face à de puissants lobbys nationaux hyperstructurés ? Notre enquête ne peut que poser la question.

En somme, le BAPE semble offrir une combinaison plutôt inégale en matière de valorisation de la diversité. Il oppose des critères d'analyse souples et collégiaux à un processus décisionnel distant et centralisé autour du ministre, le tout gouverné par une Loi plutôt vague faisant miroiter une application théorique sans borne, rapidement rappelée à l'ordre, dans la pratique, par l'imperturbable loi de la jungle.

4.6.5 Synthèse des observations concernant le degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité

Les Tableaux 58 et 59 présentent un portrait synthèse du jugement que nous avons porté sur l'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité au sein des processus d'analyse de projets à partir des éclairages fournis par les trois enquêtes que nous avons menées.

Tableau 58 - Degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité selon l'enquête effectuée, en l'absence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité en l'absence du BAPE	
	Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse	Contrôle des outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales
L'entrevue auprès des analystes de projet	<i>Élevé</i> Les analystes semblent disposer d'une importante latitude dans le traitement des dossiers	<i>Faible</i> Le contrôle semble s'exercer à l'interne sans un apport conséquent de la collectivité.
L'analyse du cas concret de la filière porcine de Nutrinor	<i>Non traité par l'enquête</i>	<i>Très faible</i> En l'absence d'un processus local ou régional, les collectivités se tournent vers le BAPE, mais tout indique qu'elles n'ont que peu d'emprise sur les mandats qui lui sont confiés
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Élevé</i>	<i>Plutôt faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 59 - Degré d'opérationnalisation du principe de souplesse selon l'enquête effectuée, en présence du BAPE

Enquête	Degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité en présence du BAPE	
	Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse	Contrôle des outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales
L'entretien téléphonique avec un représentant du BAPE	<i>Élevé</i> Critères d'analyse souples et collégiaux et mécanique tout de même relativement stricte	<i>Faible</i> Processus décisionnel distant et centralisé autour du ministre. Application théorique sans balises, plutôt restreinte dans la pratique.
<i>Jugement synthèse</i>	<i>Élevé</i>	<i>Faible</i>

Source : D. DORÉ, 2004

L'examen de la compilation de nos observations au sein des Tableaux 52 et 53 nous mène à conclure que le **degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité** au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, **est moyen**. Quoique différente dans son expression, la situation semble à peu près équivalente en présence du BAPE.

Cette cinquième et dernière conclusion tend, une fois de plus, à confirmer notre hypothèse #1. Voyons maintenant ce que l'ensemble de notre réflexion nous mène à conclure en ce qui a trait à l'hypothèse #1.

4.7 Conclusions concernant l'hypothèse #1

Nous avons amorcé notre recherche en nous demandant dans quelle mesure les principes du développement durable sont opérationnalisés au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Après avoir identifié les cinq principes centraux auxquels nous faisons allusion, nous avons émis l'hypothèse que ceux-ci ne sont que faiblement opérationnalisés.

Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons procédé à cinq enquêtes : une enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire auto-administré, une entrevue de recherche en face-à-face, une analyse de contenu appliquée à une revue de presse, une analyse de contenu appliquée aux documents relatifs à deux audiences publiques du BAPE et une entrevue de recherche par téléphone. Ces cinq enquêtes nous ont permis de recueillir des données auprès de 25 organismes du milieu et de cinq analystes de projets, en plus de fouiller 147 articles de presse entourant le dossier de la filière porcine de Nutrinor. En outre, nous avons pu examiner le contenu des documents relatifs à deux audiences publiques menées par le BAPE en plus de discuter avec le chef de l'expertise environnemental de cet organisme.

Le degré d'opérationnalisation de chaque principe a été jugé à partir d'un certain nombre d'indicateurs. Le Tableau 60 et la Figure 13 présentent le jugement synthèse en découlant. Globalement, les résultats obtenus révèlent que le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets est généralement faible. Ce constat vient confirmer notre première hypothèse.

Quelques nuances doivent cependant être faites selon que l'on traite d'un principe ou d'un autre. Ainsi, les principes de vision à long terme et de concertation semblent les moins bien opérationnalisés alors que l'intégration multisectorielle et l'articulation des échelles le sont un peu mieux. Seule la valorisation de la diversité apparaît sur la bonne voie en matière d'opérationnalisation du développement durable au sein des processus d'analyse de projets.

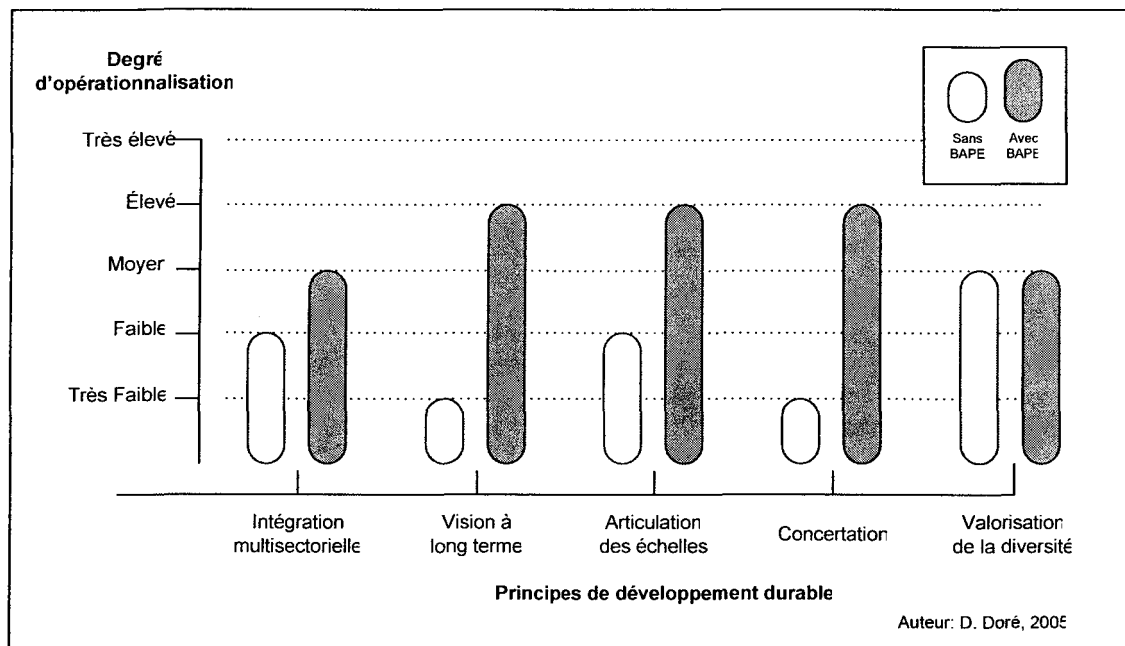
En outre, il semble que la situation diffère sensiblement en présence du BAPE. En effet, tout porte à croire que les audiences publiques placées sous l'égide du BAPE favorisent une meilleure opérationnalisation des cinq principes de développement durable examinés. Seul le degré

d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité, déjà relativement bien intégré en l'absence du BAPE, n'enregistre pas d'amélioration significative et demeure moyen. En présence du BAPE, le degré d'opérationnalisation des principes de vision à long terme et de concertation passent de très faible à élevé. La différence est un peu moins marquée mais tout de même positive du côté de l'intégration multisectorielle, dont le degré passe de faible à moyen, ainsi que du côté de l'articulation des échelles, dont le degré passe de faible à élevé.

Tableau 60 – Synthèse du degré d'opérationnalisation à partir des indicateurs examinés

Principe	Degré d'opérationnalisation
Intégration multisectorielle	
Ind. 1 - Pratiques d'analyse interdisciplinaires	Faible
Ind. 2 - Utilisation d'outils et de critères multisectoriels	Faible
<i>Jugement synthèse - Intégration multisectorielle</i>	<i>Faible</i>
<i>Avec BAPE</i>	
Ind. 3 - Pratiques d'analyse interdisciplinaires	Bon
Ind. 4 - Utilisation d'outils et de critères multisectoriels	Plutôt faible
<i>Jugement synthèse - Intégration multisectorielle</i>	<i>Moyen</i>
Vision à long terme	
Ind. 1 - Prise en compte du principe de précaution	Très faible
Ind. 2 - Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale	Très faible
Ind. 3 - Prospective, arrimage à la planification collective et suivi	Plutôt faible
<i>Jugement synthèse - Vision à long terme</i>	<i>Très faible</i>
<i>Avec BAPE</i>	
Ind. 4 - Prise en compte du principe de précaution	Bon
Ind. 5 - Prise en compte de la notion d'acceptabilité sociale	Très bon
Ind. 6 - Prospective, arrimage à la planification collective et suivi	Bon
<i>Jugement synthèse - Vision à long terme</i>	<i>Bon</i>
Articulation des échelles	
Ind. 1 - Participation d'acteurs du développement oeuvrant à différentes échelles	Très faible
Ind. 2 - Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	Moyen
Ind. 3 - Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles	Plutôt faible
<i>Jugement synthèse – Articulation des échelles</i>	<i>Faible</i>
<i>Avec BAPE</i>	
Ind. 4 - Participation d'acteurs du développement oeuvrant à différentes échelles	Très bon
Ind. 5 - Prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales	Bon
Ind. 6 - Prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles	Moyen
<i>Jugement synthèse – Articulation des échelles</i>	<i>Bon</i>
Concertation	
Ind. 1 - Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants	Très faible
Ind. 2 - Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale	Très faible
<i>Jugement synthèse - Concertation</i>	<i>Très faible</i>
<i>Avec BAPE</i>	
Ind. 3 - Existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants	Non traité
Ind. 4 - Existence d'un mécanisme de débat public assurant l'acceptabilité sociale	Bon
<i>Jugement synthèse - Concertation</i>	<i>Bon</i>
Valorisation de la diversité	
Ind. 1 - Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse	Bon
Ind. 2 - Contrôle de ces outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales	Plutôt faible
<i>Jugement synthèse – Valorisation de la diversité</i>	<i>Moyen</i>
<i>Avec BAPE</i>	
Ind. 3 - Adaptabilité et flexibilité des outils et mécanismes d'analyse	Bon
Ind. 4 - Contrôle de ces outils et mécanismes d'analyse de projets par les collectivités locales	Faible
<i>Jugement synthèse – Valorisation de la diversité</i>	<i>Moyen</i>

Figure 13 – Synthèse du degré d'opérationnalisation des cinq principes de développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean



Tout bien considéré, l'examen de la compilation de nos observations au sein du Tableau 60 et de la Figure 13 nous mène à conclure que **le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean est généralement faible.**

La situation est toutefois sensiblement différente en présence du BAPE, alors que le **degré d'opérationnalisation des cinq principes examinés passe, en moyenne, de faible à élevé.**

Ces constats tendent à confirmer notre hypothèse #1.

5. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #2

5.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification

5.1.1 Question de recherche #2 et hypothèse #2

Maintenant que nous avons répondu à notre question de recherche #1 en confirmant la justesse de notre hypothèse #1, nous pouvons nous attaquer, en toute logique, à notre question de recherche #2. Celle-ci se présente comme suit :

Question de recherche #2 :

Quels sont les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

En réponse à cette seconde question de recherche, nous avons construit une hypothèse présentant deux pistes (ou deux volets) à explorer :

Hypothèse #2 :

Les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, sont de deux ordres : ils sont imputables, d'une part, à une attitude peu propice au changement chez les acteurs du développement et, d'autre part, à l'absence d'outils efficaces facilitant la transition vers un processus d'analyse placé sous le signe du développement durable.

Selon cette hypothèse, *l'attitude des acteurs du développement* ainsi que *l'absence d'outils efficaces* seraient deux facteurs déterminants influençant le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse. Est-ce réellement le cas ? Si oui, comment s'exerce cette influence ? Est-elle semblable pour chacun des deux facteurs ? Afin de procéder à une vérification ordonnée de cette seconde hypothèse, nous avons divisé nos travaux en deux phases distinctes : une première traitant de l'attitude des acteurs et une seconde traitant des outils mis à leur disposition.

5.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #2

Nous avons entamé l'exploration du premier volet de notre hypothèse en ayant recours à deux techniques d'enquêtes, chacune d'elles nous permettant de recueillir des données susceptibles de nous aider à juger de sa justesse. La première technique consiste en une enquête par questionnaire en utilisant l'interview par téléphone et la seconde, en une enquête par questionnaire en utilisant le questionnaire-interview. Nous avons ainsi rejoint trois groupes d'acteurs, à savoir la population régionale, les décideurs (élus et dirigeants d'organismes) et les promoteurs. Le quatrième groupe, composé d'analystes de projets, a été rejoint, de manière beaucoup moins fouillée toutefois, par des entrevues en face-à-face dont nous avons déjà abondamment parlé au chapitre précédent. Nous reviendrons sur les résultats de ces entrevues afin de compléter notre analyse. Nous y reviendrons aussi pour traiter du second volet de l'hypothèse #2 concernant l'efficacité des outils d'opérationnalisation des principes du développement durable. Afin d'éclairer cette deuxième partie de l'hypothèse, nous ferons d'ailleurs appel à plusieurs éléments déjà mentionnés lors de notre analyse des résultats des quatre autres enquêtes effectuées dans le cadre de l'hypothèse #1.

À titre de rappel, précisons que nous avons identifié, au Chapitre 3 plus précisément au sein du Tableau 17 et dans les paragraphes qui suivent, les indicateurs qui ont été considérés pour arriver à vérifier chaque volet de l'hypothèse #2. Voyons maintenant ce que les données recueillies lors de nos enquêtes sont à même de nous livrer à ce propos.

5.2 Une question d'attitude ?

L'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets, comme toute démarche de renouvellement des façons de faire, ne peut se matérialiser sans entraîner certains changements qui seront inévitablement ressentis par les divers acteurs de la région. Ces changements toucheront à la fois les perceptions et les pratiques des acteurs régionaux. Or, pour que cette opérationnalisation se réalise, il est impératif que les acteurs concernés adoptent une attitude favorable au changement puisqu'il s'agit, en bout de ligne, d'une question de choix. En effet, aucune mise en oeuvre efficace ne nous apparaît possible (ni même souhaitable) sans que les acteurs du développement ne choisissent d'en faire une priorité. C'est cette réflexion qui nous a mené à l'élaboration de l'hypothèse #2 rendant l'attitude des acteurs du développement de la région responsable (du moins en partie) de la faible opérationnalisation du développement durable constatée au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette hypothèse est-elle fondée ? Nous tenterons de répondre à cette question dans les pages qui suivent.

Pour ce faire, rappelons que nous avons amassé des données nous permettant de caractériser l'attitude de chacun des quatre acteurs enquêtés à partir de trois éléments qui nous sont apparus centraux : la *connaissance du concept de développement durable*, la *reconnaissance de la pertinence de ses principes* et la *volonté de participer à leur mise oeuvre*.

Le premier élément susceptible de nous renseigner sur l'attitude des acteurs est leur degré de connaissance du concept de développement durable. En effet, avant de décider d'appuyer l'intégration des principes qu'il sous-tend au sein des processus d'analyse de projets, il est indispensable que les acteurs du développement aient d'abord une idée de ce dont il s'agit. En outre, une bonne connaissance du concept signifie que le changement d'attitude est possible. Sans prétendre que cette seule information soit à même de garantir l'adoption d'une attitude positive face à l'opérationnalisation du développement durable, elle permet tout de même de constater que les acteurs du développement disposent d'une connaissance suffisante pour procéder à la reconnaissance ou au rejet des potentialités découlant de la mise en œuvre du concept.

Une fois le degré de connaissance du concept de développement durable établi, nous avons voulu savoir dans quelle mesure les acteurs du développement trouvent pertinents les principes qu'il sous-tend. Car, si connaître le concept est un pas dans la bonne direction, reconnaître le bien-fondé du projet qu'il propose est une étape supplémentaire qui dénote une attitude d'ouverture encore plus grande.

Enfin, une fois que nous avons eu une meilleure idée de leur degré de connaissance et de reconnaissance du concept, nous avons cherché à mieux cerner jusqu'à quel point les acteurs du développement étaient prêts à appuyer son opérationnalisation à l'échelle régionale (et donc à faire les choix qui s'imposent). Davantage encore que les deux premiers éléments, ce dernier permet de caractériser l'attitude des acteurs régionaux. Sont-ils prêts à jouer un rôle actif dans l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ? Sont-ils plutôt passifs sans toutefois s'y objecter ? Ou encore freinent-ils carrément son opérationnalisation, comme le suppose notre hypothèse ? Pour en avoir le cœur net, nous avons tenté de vérifier l'état de la situation à partir de divers indicateurs abordés au cours de nos enquêtes (voir Tableau 17, Chapitre 3).

5.2.1 Acteur #1 - Population régionale

5.2.1.1 Rappel de la démarche

La population est le premier acteur de développement dont nous avons tenté de cerner l'attitude. Comme nous l'avons précisé au chapitre 3, notre hypothèse stipule que l'attitude de la population régionale est marquée par une confiance limitée envers les processus de consultation publique et une volonté, dans un contexte de morosité économique, de voir se réaliser, au plus vite, des projets de développement créateurs d'emplois, quitte même à passer sous silence les enjeux sociaux ou environnementaux qu'ils sous-tendent.

Tel que mentionné précédemment, nous avons rejoint la population régionale en utilisant un questionnaire présenté sous la forme d'interviews par téléphone (voir Chapitre 3 pour une description complète de la démarche méthodologique). Cette enquête, menée par la firme Unimarketing, a permis de questionner 230 citoyens de la région au cours d'un appel téléphonique d'une durée moyenne de 15 minutes (le formulaire de questions complet peut être consulté à l'Annexe C).

Voyons ce que les résultats de cette enquête nous ont révélé en ce qui concerne la connaissance du concept de développement durable, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise en œuvre au sein des processus d'analyse de projets.

5.2.1.2 La connaissance du concept de développement durable

Afin d'estimer dans quelle mesure la population régional connaît le concept de développement durable, nous nous sommes posés quelques questions supplémentaires. Tout d'abord, nous nous

sommes demandés si la population régionale se sent familière avec le concept de développement durable. Grâce à notre enquête, nous avons pu constater que plus de la moitié des citoyens de la région (soit 53%) estiment être assez ou très familiers avec le concept de développement durable (voir Annexe C, Formulaire de questions – Population régionale, question Q4)⁸⁴. Il s'agit d'un résultat plutôt surprenant. Nous nous attendions en fait à ce que ce pourcentage soit plus faible. Bien entendu, il est possible que la population surestime sa connaissance du concept, ce qui arrive parfois dans ce genre d'enquête. Toutefois, les résultats montrent clairement que plus de la moitié de la population régionale, plutôt que de rejeter le concept, estime se l'être assez bien approprié. Le mot « familier », utilisé dans l'enquête, nous permet de déceler un certain degré de proximité dépassant la simple connaissance du concept. Cette première donnée nous indique qu'il y aurait donc une ouverture relativement intéressante de la part des citoyens à l'égard du développement durable.

Ceci dit, dans avons poursuivi notre recherche en tentant de vérifier si la population régionale est en mesure de rattacher ce concept à une réalité plus concrète. De cette manière, nous serions plus à même de juger si les citoyens surestiment leur degré de connaissance du développement durable ou non. Nous avons donc demandé aux répondants s'ils connaissent le Centre québécois de développement durable (CQDD). Selon notre enquête, seule une personne sur cinq (21%) affirme connaître le CQDD, au moins pour en avoir déjà entendu parler (Q1). Ce résultat, beaucoup plus faible que le précédent, semble signifier que les citoyens connaissent davantage le concept que l'organisme régional qui se consacre à sa mise en œuvre. Cet écart peut toutefois s'expliquer par la notoriété limitée du CQDD, l'organisme ayant changé de nom il y a moins de 3 ans, passant de « Région laboratoire de développement durable » (RLLD) à « Centre québécois de développement durable » (CQDD). Il est par conséquent tout à fait normal qu'un concept comme le

⁸⁴ En guise de référence, nous indiquerons, entre parenthèses, le numéro de la question apparaissant sur le formulaire utilisé pour mener l'enquête, ex. : (Q4).

développement durable, largement médiatisé au cours des dernières années, puisse être plus connu qu'un organisme régional nouvellement renommé, agissant sur le terrain et profitant d'un éclairage restreint. Il n'en demeure pas moins que l'écart observé entre la théorie et le terrain questionne quelque peu l'attention réellement portée au concept par la population régionale, en dehors d'une connaissance superficielle de sa définition.

Afin d'éclaircir ce point, nous avons poussé l'enquête un peu plus loin en demandant à la population régionale si elle estime que les critères d'analyse utilisés actuellement par les analystes de projets sont adéquats pour assurer un développement durable de la région. Notre objectif était de mieux cerner sa connaissance des enjeux centraux soulevés par le concept. Rappelons que nous avons fait la démonstration, lors du traitement de la première hypothèse, que les critères utilisés actuellement sont nettement insuffisants pour assurer une analyse placée sous le signe du développement durable. Or, si on se fie aux résultats de notre enquête, 10% des citoyens sont d'avis que ces critères sont inadéquats et 45% croient qu'ils le sont partiellement (Q5A). Les citoyens seraient donc relativement confus sur ce point. Cette dernière observation vient donc nuancer, elle aussi, le degré de connaissance du concept de développement durable exprimé par la population régionale. Tout porte à croire que lorsqu'on tente de définir plus concrètement le concept ou de le rattacher au terrain, la connaissance du sujet s'estompe notablement.

Somme toute, on peut résumer cette première partie de l'enquête en disant que **la population régionale semble posséder un degré de connaissance du concept de développement durable non négligeable. Même si cette connaissance apparaît plutôt superficielle, rien n'indique toutefois, à cette étape-ci de l'enquête, qu'elle puisse être à l'origine d'une attitude de fermeture à l'égard du concept.** Bref, malgré le fait qu'il reste visiblement encore bien du chemin à parcourir avant que la population régionale ne s'approprie les nuances liées à l'application concrète du concept, ce chemin ne semble pas parsemé d'obstacles incontournables.

5.2.1.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes

Maintenant que nous avons examiné le degré de connaissance du concept de développement durable, voyons si la pertinence des principes qu'il sous-tend est reconnue par la population régionale. Pour ce faire, nous nous sommes demandés si la population adhère aux principes que nous avons présentés au chapitre précédent. Compte tenu du cadre restreint de la présente enquête et étant donné notre champ d'intervention se situant au niveau des processus d'analyse de projets, nous avons choisi de questionner les citoyens sur deux de ces principes, laissant de côté trois des cinq principes qui nous accompagnent depuis le début de notre recherche. Nous avons donc opté pour le principe d'*intégration multisectorielle* (se traduisant ici par la prise en compte, lors de l'analyse de projets, de critères provenant à la fois des secteurs économique, social et environnemental), ainsi que pour le principe de *concertation* (se traduisant ici par la participation active de tous les acteurs du milieu, tout spécialement les citoyens, au processus d'analyse des projets controversés dans le but de favoriser leur acceptabilité sociale).

En ce qui concerne d'abord la prise en compte de critères d'analyse multisectoriels, notre enquête nous a révélé que la majorité des citoyens (58%) sont d'avis qu'il est très important de s'assurer d'abord de la viabilité économique d'un projet avant son lancement (Q2A). Cette proportion passe à 67% lorsqu'il est question de se préoccuper de l'équité sociale (Q2B) et à plus de 81% lorsqu'on traite du respect de l'environnement (Q2C). Ces résultats semblent démontrer qu'aux yeux de la population régionale, il ne fait aucun doute que les projets de développement doivent désormais être analysés en fonction de leur viabilité économique, mais aussi et surtout en fonction de leurs impacts sociaux et environnementaux. Cette volonté de changement semble confirmée par le jugement relativement sévère porté par la population envers les critères d'analyses utilisés actuellement. Rappelons que seulement un tiers (34%) des citoyens de la région semblent

considérer que les critères d'analyse utilisés actuellement pour procéder à l'examen des projets de développement sont adéquats (Q5A).

Par ailleurs, notre enquête révèle que, même lorsque d'importantes retombées économiques sont à prévoir pour l'ensemble de la région, la population ne semble pas disposée à accepter n'importe quel projet de développement. Ainsi, un projet constituant un risque potentiel pour l'environnement est jugé tout à fait inacceptable par 53% de la population régionale, aussi prometteur soit-il en termes de retombées économiques (Q3A). Cette proportion passe à 81% lorsque la sécurité des travailleurs ou celle du voisinage est mise en cause (Q3B). Globalement, les résultats obtenus indiquent que la population régionale désire que l'analyse des enjeux sociaux et environnementaux accompagne celle des enjeux économiques, tel que le propose le principe d'intégration multisectorielle porté par le développement durable. Cette observation est peu banale, compte tenu du contexte économique plutôt morose au sein duquel est plongée la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean depuis quelques années déjà.

En plus de cette constatation générale, les résultats de notre enquête présentent quelques faits supplémentaires qui méritent d'être mentionnés au passage. À la lumière des résultats obtenus, il semble que les enjeux sociaux, comme la sécurité des travailleurs et celle du voisinage, interpellent plus directement les citoyens que les enjeux environnementaux. Ceux-ci réagissent plus fermement devant la menace d'impacts négatifs susceptibles d'affecter les travailleurs ou le voisinage et semblent peu disposés à faire des compromis au profit d'éventuelles retombées économiques. En contrepartie, lorsqu'il s'agit d'impacts environnementaux, la population régionale, bien qu'elle demeure en majorité opposée à la mise en danger de la nature au profit de retombées économiques, semble exprimer moins fortement son objection.

Ceci dit, jusqu'ici notre enquête nous porte à croire que la population régionale reconnaît la pertinence du principe d'intégration multisectorielle proposé par le développement durable. Son attitude apparaît des plus positives à cet égard. Mais qu'en est-il du principe de concertation se traduisant notamment par une participation citoyenne active au processus d'analyse dans le but d'assurer l'acceptabilité sociale des projets controversés ?

Selon notre enquête, la très grande majorité de la population régionale semble d'avis que les citoyens devraient avoir leur mot à dire lors de l'analyse des projets de développement controversés. En effet, 93% de la population régionale estime qu'il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si cela prend plus de temps (Q9A). Cette proportion passe à 82% lorsque des dépenses supplémentaires sont en jeu (Q9B). Ces résultats démontrent clairement que la participation citoyenne est, aux yeux de la population régionale, suffisamment importante pour que les coûts ou les délais supplémentaires qu'elle est susceptible d'engendrer, soient tolérés.

Par ailleurs, lorsqu'on questionne la population sur des cas concrets, on obtient des résultats du même ordre, bien qu'on observe certaines différences qui méritent d'être analysées. Ainsi, La grande majorité de la population régionale (71%) estime qu'une consultation publique permettant d'évaluer les impacts sociaux, économiques et environnementaux de l'usine de traitement des sols contaminés Récupère-Sol, à Saint-Ambroise, aurait été tout à fait nécessaire. Seulement 14% des citoyens croient qu'une telle consultation aurait été inutile (Q18B). Même son de cloche pour la construction d'un réseau de porcheries par la coopérative Nutrinor, alors que 63% de la population est d'avis qu'une telle consultation aurait été nécessaire (Q18D). Il en est de même pour la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma (60%). Par contre, lorsqu'il est question de la construction d'un magasin grande surface Wal-Mart, à Alma, la situation est légèrement différente. Une personne sur quatre (26%) est d'avis qu'une consultation publique n'était pas nécessaire alors

que 31% de la population l'estime plus ou moins nécessaire. En contrepartie, 43% des citoyens affirment qu'une consultation publique aurait été tout à fait nécessaire (Q18C).

Ces quelques résultats, concernant des cas concrets, viennent nuancer ceux obtenus précédemment. Il ne fait nul doute que la population demeure majoritairement en faveur de consultations publiques permettant d'évaluer les impacts sociaux, économiques et environnementaux d'un projet controversé. Cependant, il semble que certains projets soient plus sensibles que d'autres aux yeux des citoyens. On remarque que les impacts de la construction d'un magasin grande surface semblent beaucoup moins préoccuper la population que ceux liés à la construction d'une usine de traitement des sols contaminés. On peut penser que les risques associés à une usine de traitement des sols contaminés sont plus évidents que ceux d'un magasin grande surface, à tout le moins au niveau environnemental. Pourtant, au niveau économique et social, la situation se présente sous un angle tout à fait différent. Les enjeux soulevés s'avèrent des plus pertinents. Comment expliquer que ces enjeux préoccupent moins les citoyens ? La population est-elle davantage alertée par les enjeux de nature environnementale ou est-ce tout simplement qu'elle est mieux informée à ce sujet par les journaux ou par différents groupes de la société civile ?

La présente enquête ne permet pas de répondre à ces questions. Toutefois, si on se rapporte au chapitre précédent, on peut effectuer un parallèle avec les résultats de notre enquête concernant la nature des enjeux traités au cours de deux audiences publiques du BAPE. On se rappellera que les résultats indiquaient que, de manière générale, les enjeux environnementaux étaient davantage traités que les enjeux sociaux, ces derniers étant souvent passés sous silence. Pourtant, certains résultats issus de la présente enquête et présentés dans les pages précédentes, indiquent que les enjeux sociaux sont ceux qui interpellent le plus fortement la population. Il y a là un paradoxe évident. Or, celui-ci peut probablement s'expliquer par le fait que même si les citoyens sont fort préoccupés par les enjeux sociaux, notamment ceux liés à la sécurité publique et à la

santé et la sécurité des travailleurs, les enjeux environnementaux sont ceux qui sont mis de l'avant publiquement avec davantage de force, bénéficiant de la présence de nombreux groupes de la société civile dédiés à la cause ainsi que d'une attention médiatique particulière. Il ne s'agit, bien sûr, que d'une supposition que nous ne sommes pas en mesure de valider dans le cadre de cette recherche. Elle nous apparaît toutefois fort plausible.

Cela dit, une autre observation intéressante peut être faite en comparant les pourcentages obtenus pour les trois premiers cas, à savoir l'usine de traitement des sols contaminés (71%), la filière porcine (63%) et la nouvelle usine Alcan (60%). On remarque une différence de 11% entre le premier et le dernier cas. On peut en effet avancer que l'absence de consultation entourant le projet d'usine de traitement des sols contaminés est en mesure d'expliquer la réaction plus forte de la population régionale en comparaison avec le projet Alcan qui a été effectué suite à des audiences publiques du BAPE. Le premier projet n'a pas permis à la population de s'exprimer, contrairement au second, ce qui expliquerait les différences entre les deux résultats tirés de l'enquête. Ceci apparaît tout à fait logique. Pourtant, le troisième résultat issu de l'enquête, concernant cette fois le dossier de la filière porcine, s'avère plus proche des résultats relatifs au projet Alcan alors que son déroulement s'apparente davantage à celui de l'usine de traitement des sols contaminés, c'est-à-dire un projet soumis pour une approbation gouvernementale sans un examen public conduit par le BAPE et ayant causé une grande confusion. Il semble donc bien difficile de tirer une conclusion significative à partir des nuances observées dans les résultats obtenus.

Quoi qu'il en soit, une autre partie de notre enquête nous procure des données qui nous permettent d'aller un peu plus loin. Il semble en fait que la très grande majorité de la population régionale (82%) estime que la phase 2 de développement du réseau de porcheries de Nutrinor devrait faire l'objet d'une consultation publique permettant d'en analyser les impacts sociaux, économiques et environnementaux (Q19A). Les trois quarts de la population régionale (77%) sont

du même avis en ce qui concerne la route à quatre voies divisées dans la Réserve faunique des Laurentides (Q19B). Une majorité un peu moins forte (56%) partage ce point de vue lorsqu'il est question du projet des grands bateaux de croisière à Saguenay alors qu'un peu plus du tiers des citoyens estiment qu'une consultation publique n'est pas nécessaire (Q19C). Les proportions sont à peu près semblables en ce qui concerne l'implantation d'un magasin grande surface (ex. : Wal-Mart), alors que 55% de la population croit nécessaire la tenue d'une consultation publique et que 39% l'estime inutile (Q19D). Enfin, la presque totalité des citoyens (93%) sont d'avis que tout projet pouvant avoir un impact sur la santé des travailleurs ou sur l'environnement, devrait automatiquement faire l'objet d'une analyse complète s'appuyant sur une consultation publique (Q20).

Cette seconde vague de résultats nous permet de préciser notre compréhension de l'opinion de la population régionale. Il apparaît tout à fait clair que cette dernière désire voir les projets controversés analysés publiquement. Par ailleurs, les résultats de l'enquête semblent démontrer que plus les impacts potentiels sur l'environnement sont faciles à percevoir par les citoyens (comme c'est le cas pour la phase 2 de la filière porcine et la construction d'une route à quatre voies divisées), plus il leur apparaît nécessaire que le projet fasse l'objet d'une analyse publique.

Dans un autre ordre d'idées, en ce qui concerne le processus décisionnel proprement dit, notre enquête nous indique que seuls 12% de la population régionale estime que les citoyens devraient avoir le dernier mot lors de l'analyse des projets controversés (Q12A). La proportion est pratiquement la même pour les élus de la région (Q12B), pour les organismes économiques tels que le CLD et la SADC (Q12C) et pour les promoteurs (Q12E). Seuls les experts (scientifiques) reçoivent une caution plus importante de la part de la population alors que 21% des citoyens estiment qu'ils devraient trancher (Q12D). En outre, en ce qui concerne la responsabilité de la mise en œuvre du développement durable au sein des processus d'analyse de projets, il semble qu'il

s'agisse d'un devoir partagé entre les gouvernements provincial et fédéral (28%), les citoyens (27%), les élus locaux (26%) et les chercheurs et scientifiques (24%) (Q5B). Il est très intéressant de constater que la population régionale ne semble pas en mesure d'identifier un « porteur unique », qui agirait comme seul responsable de la mise en œuvre du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. En outre, même si elle tend à affirmer que les scientifiques sont ceux qui doivent trancher, la population régionale ne semble pas en mesure de déterminer très clairement qui doit avoir le dernier mot lors de l'analyse d'un projet controversé.

Bref, jusqu'ici notre enquête nous porte à croire que **la population régionale reconnaît la pertinence d'appliquer le principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets. Son attitude apparaît des plus positives à cet égard** puisqu'elle est d'avis que les projets de développement, tout spécialement les projets controversés, devraient être analysés à partir de critères non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux.

En ce qui concerne le principe de concertation, **la population régionale semble clairement indiquer son désir de participer activement au processus d'analyse des projets controversés afin de s'assurer de leur acceptabilité sociale.** Elle affirme toutefois ne pas détenir le monopole de la décision et semble favoriser une responsabilité partagée entre les divers acteurs du développement. D'ailleurs, les citoyens sont d'avis que **des délais et des coûts supplémentaires sont tout à fait acceptables s'ils conduisent à l'établissement d'une meilleure concertation**. Cette fois encore, force est de constater que **l'attitude de la population à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable apparaît plutôt favorable.**

Reste maintenant à explorer la volonté réelle de la population régionale de participer à la mise en œuvre de ces principes au sein des processus d'analyse de projets.

5.2.1.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre

Nous avons déjà pu constater que la population régionale est prête à accepter des coûts et des délais supplémentaires pour que soient analysés publiquement les impacts économiques, sociaux et environnementaux des projets controversés, et cela, malgré un climat économique régional plutôt morose. La population régionale semble ainsi affirmer clairement sa position en faveur de la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Mais jusqu'à quel point est-elle prête à s'impliquer pour assurer le bon fonctionnement de cette opérationnalisation ?

Pour se donner une idée du degré de participation de la population régionale à un éventuel processus public d'analyse de projets, nous nous sommes tournés vers le BAPE et ses audiences publiques. Les interventions du BAPE, bien que de nature gouvernementale et donc non initiées par le milieu local ou régional, constituent néanmoins un exemple concret nous permettant d'obtenir une image générale de la situation. Bien entendu, la démarche proposée par le BAPE possédant ses propres forces et faiblesses, nous ne pouvons prétendre à une représentation exacte de ce que pourrait être la participation citoyenne dans le cadre d'un processus d'analyse régional élaboré selon un modèle différent. Toutefois, nous pouvons nous en inspirer pour anticiper le degré de participation.

Dans un premier temps, notre enquête nous a permis de recueillir certaines perceptions à l'égard du BAPE. La majorité de la population régionale (58%) affirme connaître ou avoir déjà entendu parler du BAPE, alors que 42% des citoyens disent ne jamais en avoir entendu parler (Q6). En outre, la majorité de la population (52%) croit que le BAPE est un organisme gouvernemental alors que le quart (24%) croit qu'il s'agit d'un organisme à but non lucratif. Enfin, plus des deux tiers de la population régionale (71%) estime que le BAPE s'occupe principalement de la protection de

l'environnement alors que 12% croit qu'il s'occupe de développement économique, 5% de développement social et 8% des trois volets en même temps (Q7). Ces premières observations nous indiquent que le BAPE est plus ou moins bien connu au Saguenay – Lac-Saint-Jean puisque quatre personnes sur dix disent ne jamais en avoir entendu parler et que seules cinq personnes sur dix savent qu'il s'agit d'un organisme gouvernemental. Par ailleurs, sept personnes sur dix croient que son action principale se situe au niveau de la protection de l'environnement, ce qui semble confirmer que la différence existant entre le concept de développement durable et le secteur de l'environnement n'est pas encore bien comprise. Le BAPE a encore du chemin à faire pour bien faire saisir à la population la portée de son action à ce chapitre. Ceci dit, ces quelques indications sur la connaissance du BAPE ne nous informent pas sur le degré de participation de la population régionale aux audiences publiques et encore moins sur son attitude à l'égard de la démarche proposée.

Dans un second temps, nous avons donc tenté, à l'aide de notre enquête, de mieux cerner ces deux points. Tout d'abord, nous avons voulu connaître le degré de participation de la population régionale aux audiences publiques menées par le BAPE. Les résultats obtenus révèlent qu'une faible proportion de la population régionale (7%) affirme avoir déjà assisté à une séance du BAPE alors qu'une proportion encore plus faible (2%) soutient y avoir déjà présenté son opinion (Q14A). Nous sommes conscients que certains trouveront ces chiffres plutôt encourageants lorsqu'ils sont convertis en nombres absolus. Ils sont en effet non négligeables. Nous sommes toutefois d'avis qu'on ne peut qualifier de « bonne » la participation des citoyens aux audiences du BAPE alors que seules sept personnes sur cent y ont déjà assisté sans pour autant y avoir exprimé leur opinion.

Par ailleurs, ces résultats corroborent ceux obtenus lors de notre examen de deux audiences publiques du BAPE au chapitre précédent. Nous avons alors soulevé le fait que les mémoires présentés par des citoyens sont très rares (6 mémoires sur un total de 41). Le manque d'intérêt

(38%) serait la raison principale expliquant cette faible participation. Le manque de temps pour se préparer (19%), le manque de publicité reliée à l'événement (18%) et le manque d'information permettant de prendre part au débat (17%), sont les autres raisons évoquées. L'accessibilité du lieu et de l'horaire (4%) ainsi que le manque de confiance envers le processus (3%) ne semblent pas jouer un rôle majeur (Q14B).

Ces quelques résultats nous portent à croire que malgré l'adhésion de la population régionale aux principes du développement durable et malgré le fait qu'elle ait exprimé avec force sa volonté de participer activement aux processus d'analyse des projets controversés, la participation réelle des citoyens à un outil concret comme les audiences publiques s'avère très faible. La question qui se pose maintenant est la suivante : qu'est-ce qui peut expliquer la distance entre le souhait exprimé par la population régionale et la faible participation observée ? Est-ce la population régionale qui omet de jouer son rôle de « citoyen actif » ou est-ce la démarche proposée par le BAPE qui n'arrive pas à stimuler la participation citoyenne ? Nous avons exploré cette dernière piste en tentant de mieux comprendre l'attitude de la population régionale à l'égard de la démarche proposée par le BAPE.

Notre enquête nous a révélé qu'un peu moins de la moitié de la population régionale (47%) est d'avis que le BAPE répond adéquatement au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets controversés. En contrepartie, un peu plus du tiers des citoyens (39%) estiment que le BAPE n'y répond pas adéquatement alors que 6% croit qu'il n'y répond que partiellement (Q10). Dans le cas concret de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma, où le BAPE est intervenu, les trois quarts (75%) des citoyens de la région estiment ne pas du tout avoir eu l'occasion de livrer leur opinion sur le projet avant que la décision finale ne soit prise (Q16B)⁸⁵.

⁸⁵ Cette donnée semble aller dans le même sens que certaines des observations faites par Gilles Côté dans sa récente démarche de recherche doctorale. Son analyse de la participation citoyenne aux audiences publiques

Par ailleurs, les trois quarts de la population régionale (77%) estiment que le BAPE est un processus complexe (Q11A). Toutefois, plus de la moitié de la population régionale (54%) ne croit pas que le BAPE retarde le développement, ce qui n'empêche pas qu'un tiers des citoyens (37%) estiment qu'il constitue un frein pour le développement (Q11B). Les opinions sont donc très partagées en ce qui concerne la capacité du BAPE de répondre au besoin de participation à l'analyse de projets controversés émanant de la population. Cette situation semble cependant s'expliquer par le fait qu'une grande majorité de citoyens trouvent le processus proposé trop complexe. Voilà une observation importante qui ne doit pas être perdue de vue. Nous y reviendrons au chapitre suivant.

À la lumière de ces nouvelles observations, est-ce à dire que la faible participation de la population régionale aux audiences publiques du BAPE est due au fait que la population remet en cause la démarche proposée ? Dans ce cas, le BAPE serait à blâmer et on pourrait donc croire que la population régionale possède une attitude caractérisée par une réelle volonté de participer activement à l'analyse des projets controversés. Sa volonté serait tout simplement freinée par la présence d'outils inadéquats, ce qui expliquerait l'écart important remarqué entre la volonté exprimée par la population régionale et la participation observée. N'allons pas trop vite, car certaines observations supplémentaires issues de notre enquête semblent indiquer que la situation n'est pas aussi simple.

En effet, on remarque que le taux d'insatisfaction de la population régionale semble à peu près le même entre le projet Alcan, ayant été analysé sous l'égide du BAPE (où 75% des citoyens de la région estiment ne pas du tout avoir eu l'occasion de livrer leur opinion sur le projet avant que la

du BAPE entourant le projet d'usine Alcan à Alma soulève certains questionnements quant à la capacité de l'outil de répondre au besoin d'expression de la population dans certains contextes où de puissants acteurs participent au débat (CÔTÉ, 2004)

décision finale ne soit prise), et trois autres dossiers concrets où le BAPE n'est pas intervenu. Le taux d'insatisfaction est de 73% dans le cas de l'usine de traitement des sols contaminés Récupère-Sol à Saint-Ambroise (Q16A), 81% dans le cas du nouveau magasin grande surface Wal-Mart établi à Alma (Q16C) et 77% en ce qui concerne l'établissement d'un réseau de porcheries sous la direction de la coopérative Nutrinor (Q16D).

Il semble en fait qu'avec ou sans BAPE, cela ne fasse aucune différence aux yeux du public. Ceci nous porte à croire que le problème se situe à un autre niveau, dépassant de loin le besoin de parfaire le fonctionnement du BAPE. Nous sommes d'avis que la relation qu'entretient la population régionale avec les processus de consultation liés à l'analyse des projets controversés est actuellement marquée par une profonde crise de confiance. Une donnée supplémentaire tirée de notre enquête vient supporter cette affirmation. Selon les résultats obtenus, la majorité des citoyens de la région (65%) sont d'avis que leur opinion n'aurait de toute façon pas du tout influencé la décision finale entourant les quatre projets mentionnés précédemment (Q17). En clair, ceci signifie que plus de six personnes sur dix estiment que ça ne vaut pas la peine de dépenser temps et énergie pour participer activement à un quelconque processus public d'analyse des projets controversés puisqu'elles sont convaincues que leur opinion n'influence pas le processus.

Voilà un constat assez frappant qui devrait guider nos réflexions en vue d'améliorer la situation (nous y reviendrons au prochain chapitre). Afin d'aller un peu plus loin sur le sujet, nous avons voulu savoir si la population régionale serait davantage séduite par un mécanisme de consultation publique régional, élaboré sur mesure et lui permettant de prendre part activement à la prise de décision lors de l'analyse de projets controversés. Les résultats obtenus indiquent qu'un peu plus du quart des citoyens (27%) l'utiliseraient certainement alors qu'une proportion un peu plus faible d'entre eux (22%) soutiennent qu'ils ne l'utiliseraient probablement ou certainement pas. Entre les deux, près de la moitié de la population régionale (48%) affirme qu'elle l'utiliserait probablement

(Q15). Les opinions demeurent donc relativement partagées bien que les intentions semblent plutôt positives. Le tout est cependant à considérer avec méfiance étant donné l'écart observé précédemment entre les intentions exprimées et la réelle participation observée sur le terrain. Une démarche répondant davantage aux attentes des citoyens aurait donc, théoriquement, des chances d'améliorer le taux de participation. Toutefois, tout dépendrait des caractéristiques de la démarche proposée et du rôle que les citoyens seraient appelés à y jouer (information, consultation, participation à la décision ?). Or, même une fois ces modalités clairement définies, il n'en demeure pas moins que le mécanisme proposé, quel qu'il soit, risque de se heurter à de profondes réticences émanant de la crise de confiance que nous avons évoquée précédemment. Le défi consistera vraisemblablement à trouver le moyen de rétablir ce lien de confiance fragilisé.

Ceci dit, en guise de conclusion sur ce point, nous pouvons affirmer que l'ensemble des données recueillies par ce volet de notre enquête tendent à démontrer que **la volonté réelle de la population régionale de participer activement à un quelconque processus public d'analyse des projets controversés ne peut être jugée tout d'un bloc**. Des nuances doivent absolument être apportées.

Force est de constater que malgré l'adhésion de la population régionale aux principes du développement durable et malgré le fait qu'elle ait clairement exprimé sa volonté de participer activement aux processus d'analyse des projets controversés, **la participation réelle des citoyens à un outil concret comme les audiences publiques du BAPE s'avère très faible**. Cette faible participation semble imputable non seulement à la complexité de la démarche proposée, mais aussi à l'existence d'une crise de confiance plus profonde entre la population et les processus publics d'analyse des projets controversés. Ainsi, sans être problématique, l'attitude de la population à l'égard de ce volet de l'opérationnalisation des principes du développement durable s'avère préoccupante et devra être prise en compte.

5.2.1.5 Synthèse des observations liées à l'attitude de la population régionale

Faisons maintenant le point sur l'attitude de la population régionale à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets controversés. Au cours des pages précédentes, nous avons exploré trois éléments en particulier, à savoir : la connaissance du concept de développement durable, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise en œuvre. Le Tableau 61 présente une synthèse des observations issues de l'examen des données tirées de notre enquête.

Tableau 61 - Synthèse des observations liées à l'attitude de la population régionale

Élément caractéristique de l'attitude de la population	Résultats de l'enquête
<ul style="list-style-type: none"> La connaissance du concept de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La population régionale semble posséder un degré de connaissance du concept de développement durable non négligeable. ➤ Même si cette connaissance apparaît plutôt superficielle, rien n'indique toutefois qu'elle puisse être à l'origine d'une attitude de fermeture à l'égard du concept.
<ul style="list-style-type: none"> La reconnaissance de la pertinence de ses principes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La population régionale semble reconnaître la pertinence du principe d'intégration multisectorielle. Son attitude apparaît des plus positives à cet égard. ➤ La population régionale semble clairement indiquer son adhésion au principe de concertation voulant qu'elle participe activement au processus d'analyse des projets controversés afin de s'assurer de leur acceptabilité sociale. Elle affirme toutefois ne pas détenir le monopole de la décision et semble favoriser une responsabilité partagée entre les divers acteurs du développement. ➤ L'attitude de la population à l'égard de la reconnaissance de la pertinence des principes du développement durable apparaît donc plutôt favorable.
<ul style="list-style-type: none"> La volonté de procéder à leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La volonté réelle de la population régionale de participer activement à un quelconque processus public d'analyse des projets controversés ne peut être jugée sans nuances. ➤ La faible participation des citoyens à un outil concret comme les audiences publiques du BAPE semble imputable non seulement à la complexité de la démarche proposée, mais aussi à l'existence d'une crise de confiance plus profonde entre la population et les processus publics d'analyse des projets controversés. ➤ Ainsi, sans être problématique, l'attitude de la population à l'égard de ce volet de l'opérationnalisation des principes du développement durable peut être qualifiée d'inquiétante. Sa participation active à la mise en œuvre du développement durable n'est pas acquise.

Source : D. DORÉ, 2004

À la lumière de l'ensemble des données examinées, nous pouvons conclure que l'attitude de la population régionale est plutôt favorable à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets.

La population régionale semble assez familière avec le concept de développement durable et reconnaît la pertinence de ses principes (notamment l'intégration multisectorielle et la concertation). Même si la faible participation des citoyens aux audiences publiques du BAPE met en évidence l'existence d'un écart important entre les intentions exprimées et les gestes posés, cette attitude plutôt paradoxale ne nous apparaît pas en mesure d'influencer négativement l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets.

Le premier volet de notre hypothèse #2 se voit donc remis en cause par les résultats de cette première enquête.

Même si l'attitude de la population régionale ne semble pas la source du problème, il reste encore trois autres acteurs dont l'attitude peut s'avérer un frein à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Voyons maintenant ce que notre seconde enquête nous a révélé en ce qui concerne les décideurs (élus et dirigeants d'organismes). Nous reviendrons par la suite sur l'attitude des promoteurs et des analystes de projets.

5.2.2 Acteur #2 - Décideurs

5.2.2.1 Rappel de la démarche

En ce qui concerne l'attitude des décideurs, rappelons que nous avons émis l'hypothèse (voir Chapitre 3) selon laquelle elle est caractérisée par une réticence à exercer un fort leadership dans

l'application du concept de développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean en l'absence de précédents prouvant sa capacité réelle à faire progresser la région. Il est aussi important de se rappeler que le groupe d'acteurs que nous qualifions de « décideurs », dans le cadre de cette enquête, est composé d'élus et de dirigeants d'organismes. Au total, 27 décideurs de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean ont accepté de répondre à nos questions par le biais d'une entrevue individuelle (questionnaire-interview) d'une durée moyenne d'une heure (voir détails de la méthodologie au Chapitre 3). Le formulaire de questions utilisé peut être consulté à l'Annexe D. De ces 27 décideurs, 17 sont des élus et 10 sont des dirigeants d'organismes. Lorsque ce sera pertinent de le faire, nous ferons état des différences d'opinion pouvant exister entre le sous-groupe « élus » et le sous-groupe « dirigeants d'organismes ».

Par ailleurs, compte tenu que les données de cette enquête sont issues d'un échantillon plus restreint que celui utilisé pour l'enquête par téléphone, leur traitement sera légèrement différent. En effet, nous tenterons de faire un usage raisonnable des statistiques en ne faisant pas appel aux pourcentages, comme ce fut le cas pour le traitement des données relatives à l'attitude de la population régionale. Même s'il est évident que nous ne passerons pas sous silence les résultats globaux obtenus, nous essayerons d'enrichir notre analyse en faisant ressortir les nuances qui ont pu être captées grâce à la technique plus approfondie qui caractérise l'entrevue individuelle. Ceci dit, nous avons délibérément utilisé un formulaire de questions dont la forme et le contenu s'apparentent grandement à ceux du formulaire ayant servi lors de l'enquête par entrevue téléphonique effectuée auprès de la population régionale. Cette grande parenté entre les deux enquêtes nous permettra d'établir certains parallèles entre les résultats de l'une et de l'autre. Il en va de même pour l'enquête effectuée auprès des promoteurs que nous aborderons au point suivant. Pour l'instant, jetons un œil à ce que nous ont révélé les résultats de notre enquête auprès des décideurs.

5.2.2.2 La connaissance du concept de développement durable

Comme ce fut cas pour la population régionale, nous avons d'abord voulu savoir si les décideurs se sentent familiers avec le concept de développement durable. Il s'agit d'un point de départ très révélateur quand vient le temps de juger de leur attitude face à l'opérationnalisation de ses principes au sein des processus d'analyse de projets. Les résultats de notre enquête nous indiquent que les décideurs qualifient de manière très variable leur connaissance du concept de développement durable. D'une part, à peu près le quart d'entre eux estiment avoir soit une connaissance passable (3 décideurs sur 27), soit une connaissance excellente (4 sur 27) du concept. D'autre part, les trois quarts restants qualifient leur connaissance de moyenne (10 sur 27) ou bonne (10 sur 27) (voir question A1 du formulaire de questions à l'Annexe D). À la lumière de cette première donnée, on peut donc dire que, globalement, les décideurs estiment être plutôt familiers avec le concept de développement durable, sans pour autant le maîtriser parfaitement.

À l'instar de la population régionale, nous avons voulu pousser l'enquête un peu plus loin afin de voir si les décideurs sont en mesure de rattacher ce concept à une réalité plus concrète. Nous leur avons donc demandé s'ils étaient capables de nommer un organisme s'occupant de développement durable dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Fait à remarquer, l'ensemble des 27 décideurs interrogés ont répondu affirmativement à la question et seuls deux d'entre eux ont fourni des réponses discutables. De manière spontanée, le Centre québécois de développement durable (CQDD) a été identifié par 18 organismes sur un total de 27 alors que 3 autres organismes ont mentionné la Région laboratoire de développement durable, qui est en fait l'ancienne appellation de l'actuel CQDD (B1). Le Conseil régional de l'environnement et du développement durable (CREDD) a, pour sa part, été mentionné à deux reprises, suivi de plusieurs organismes cités une seule fois, souvent en couple avec le CQDD, à savoir : la Zone d'intervention prioritaire (ZIP), le ministère de l'Environnement, CODERR-02, la MRC, l'UQAC, le CEC, la Société

de gestion environnementale, Négawatts, les forums sur l'efficacité énergétique, le CRCD, Promotion Saguenay et Alcan. Par ailleurs, même s'ils ne l'ont pas tous mentionné spontanément, il est intéressant de noter que les 27 décideurs disent connaître le CQDD, certains vaguement (8 sur 27), mais la plupart assez bien (16 sur 27) ou très bien (3 sur 27) (B2).

Afin de voir si cette connaissance du CQDD est réelle ou plutôt superficielle, nous leur avons posé certaines questions supplémentaires. Notre enquête nous a révélé que la presque totalité d'entre eux (25 sur 27) savent que le CQDD est un organisme à but non lucratif (B3). En outre, plus d'un tiers d'entre eux (10 sur 27) savent qu'il s'occupe à la fois de développement économique et social et de protection de l'environnement. En contrepartie, l'autre tiers des décideurs, surtout composé d'élus, croient que le CQDD se préoccupe principalement de protection de l'environnement (9 sur 27) alors que le dernier tiers est partagé entre le développement économique (5 sur 27) et social (3 sur 27) (B4). Enfin, test ultime, 23 décideurs sur 27 ont été en mesure, spontanément, d'identifier un outil ou service offert par le CQDD en matière de développement durable (B5). Seuls deux d'entre eux sont discutables alors que les autres sont justes. Parmi les outils ou services les plus souvent mentionnés, on note le Tableau de bord d'indicateurs de développement durable (6 fois), l'information et la sensibilisation (3 fois), les Enviroclubs (2 fois) et l'Agenda 21 local (2 fois). Viennent ensuite, tous mentionnés une seule fois : la grille d'analyse de projets, le fonds environnemental, le service conseil aux entreprises, le Parc de la Nordicité et le plan de gestion des matières résiduelles MRC (B5). Visiblement, les décideurs possèdent une connaissance non négligeable du CQDD et de ses outils et services. Ceci nous laisse croire que leur connaissance du concept de développement durable n'est pas que théorique, mais s'incarne aussi à travers la connaissance des gestes concrets qu'il engendre sur le terrain.

Cela dit, nous avons poursuivi notre enquête pour savoir si, en matière d'analyse de projets, les décideurs connaissent bien les critères servant aux analystes pour juger de la pertinence d'un

dossier, de ses forces et de ses faiblesses. Les résultats obtenus révèlent que la majorité des décideurs (18 sur 27) estiment ne connaître que vaguement ou pas du tout les critères utilisés par les analystes (D1). Cette observation est plutôt surprenante quand on considère la fonction occupée par ces acteurs du développement. Ce qui est surprenant, toutefois, c'est que malgré cette connaissance plutôt faible des critères utilisés, la majorité des décideurs (16 sur 27) sont d'avis que ceux-ci ne sont que partiellement adéquats pour juger de la pertinence d'un projet en regard du développement durable (D2). Certains estiment que « les critères utilisés sont principalement économiques » et que ceux-ci « ne sont pas utilisés systématiquement ». Un décideur est d'avis que « les gens doivent être consultés sinon ce sont les fonctionnaires qui donnent leur avis ». Ces quelques affirmations sont en phase avec la démonstration que nous avons faite au chapitre précédent en ce qui concerne les lacunes inhérentes aux processus d'analyse de projets actuels. Les décideurs semblent donc avoir une intuition plutôt exacte à ce sujet. D'ailleurs, quand on leur demande ce qui définit le plus justement un développement dit durable, les décideurs ont tendance (13 sur 27) à opter pour une définition qui le présente comme un développement qui tient compte à la fois de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la préservation de l'environnement (A3). C'est la définition des trois sphères faisant surtout référence au principe d'intégration multisectorielle. La définition plus classique (proposée dans le rapport Brundtland notamment), présentant le développement durable comme un développement tenant compte des besoins des générations futures, s'avère pour sa part un peu moins populaire (6 sur 27), comme d'ailleurs celle misant sur un développement qui associe les citoyens, les élus, les décideurs et les entrepreneurs à la prise de décision (2 sur 27). C'est particulièrement le cas chez les dirigeants alors que les élus, eux, ont une opinion plus partagée.

Somme toute, ces résultats semblent indiquer que les décideurs sont d'abord préoccupés par l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de

projets. Ce qui explique, fort probablement, leur jugement assez sévère à l'égard des critères d'analyse de projets actuellement utilisés.

Bref, si nous tentons de résumer l'ensemble de ces observations, nous pouvons conclure que **les décideurs estiment être familiers avec le concept de développement durable. Ceux-ci sont en mesure de le rattacher à des organismes œuvrant sur le terrain et même d'identifier des outils et services concrets incarnant sa mise en œuvre.** Les perceptions liées au mandat du CQDD suggèrent toutefois que **le développement durable demeure, aux yeux d'un nombre non négligeable de décideurs, une notion liée aux questions d'ordre environnemental.** Cependant, le choix de la définition du concept et le jugement porté sur les critères d'analyse semblent, pour leur part, indiquer **une volonté de laisser derrière cette conception sectorielle au profit de l'intégration multisectorielle.**

À cette étape-ci de l'enquête, tout indique que **les décideurs présentent une attitude empreinte d'ouverture à l'égard du concept de développement durable et de son opérationnalisation.**

5.2.2.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes

Nous venons de voir que les décideurs semblent assez familiers avec le concept de développement durable. Connaître un concept est une chose, en reconnaître la pertinence en est une autre. Les décideurs sont-ils d'avis que les principes proposés par le développement durable sont pertinents et méritent d'être appliqués ? Un premier résultat émanant de notre enquête nous laisse croire que oui. En effet, lorsque nous avons demandé aux décideurs de nous dire quel mot leur venait spontanément à l'esprit lorsqu'ils entendent l'expression « développement durable », les mots les plus souvent mentionnés ont été : pérennité des ressources (5 fois), environnement (5),

avenir (4), harmonie (4) et équilibre (3) (A2). Ce sont là des mots qui ne peuvent nous mener à croire en une attitude hostile à l'égard du concept. On note tout de suite la prédominance de la sphère environnementale ce qui est cohérent avec les observations précédentes. Mais on remarque aussi et surtout la présence en peloton de tête des mots « avenir », « harmonie » et « équilibre » qui laissent sous-entendre l'expression d'un souhait pour l'avènement d'un meilleur développement. Ce meilleur développement semble d'ailleurs passer par l'adhésion au concept de développement durable puisque l'ensemble des décideurs rencontrés (27 sur 27) se sont dits convaincus qu'il s'agit d'une nécessité (A4).

Quant au caractère concret du concept, il n'a pas été remis en cause par autant de décideurs que nous aurions pu le croire, 17 d'entre eux le jugeant tout à fait concret et le reste adoptant une position plutôt hésitante. On remarque à ce propos que les élus ont jugé plus favorablement le concept que l'ont fait les dirigeants d'organismes. Étonnamment, les coûts liés à la mise en œuvre du concept n'ont pas non plus semblé inquiéter un nombre important de décideurs, la majorité d'entre eux n'y voyant pas un problème majeur. En fait, les deux seules hésitations à ce niveau proviennent de dirigeants d'organismes et non d'élus.

Somme toute, l'attitude des décideurs à l'égard du message porté par le développement durable semble, *a priori*, plutôt favorable. Toutefois, rien n'étant ni tout noir ni tout blanc, la prudence est de mise. Notre enquête nous indique en effet que le développement durable est aussi perçu par un nombre important de décideurs comme une notion complexe (16 sur 27) et écolo (14 sur 27) (A4). Par conséquent, afin de dépasser ce constat préliminaire, nous avons recueilli des données supplémentaires touchant deux principes portés par le concept de développement durable. À l'instar de notre enquête menée auprès de la population régionale, nous avons choisi de questionner les décideurs tout spécialement sur le principe d'intégration multisectorielle et sur celui de concertation. En matière d'analyse de projets, ces principes se traduisent par la prise en compte

de critères provenant à la fois des secteurs économique, social et environnemental et par la participation active de tous les acteurs du milieu, tout spécialement les citoyens, au processus d'analyse des projets controversés dans le but d'assurer leur acceptabilité sociale.

En matière d'intégration multisectorielle, nous avons déjà mentionné que la majorité des décideurs (16 sur 27) sont d'avis que les critères utilisés actuellement ne sont que partiellement adéquats pour juger de la pertinence d'un projet en regard du développement durable. En fait, lorsqu'on les questionne sur le degré d'importance de certains critères d'analyse bien précis, il est possible de se faire une idée plus juste de leurs attentes. Ainsi, on remarque que la viabilité économique du projet demeure le critère le plus important aux yeux des décideurs puisqu'ils sont 20 à le considérer « très important » et 7 à le considérer « important » (D5). Il est néanmoins très intéressant de constater qu'un autre critère reçoit à peu près la même cote d'importance de la part des décideurs, celle-ci n'étant que légèrement inférieure. C'est le cas du respect de l'environnement qui est jugé « très important » par 18 décideurs et « important » par les 9 autres. En outre, l'effet structurant d'un projet sur l'ensemble du territoire régional urbain et rural ainsi que la recherche de l'équité sociale sont également considérés, dans une moindre mesure, comme des critères « importants » ou « très importants » par les décideurs. On remarque, de manière générale, que les dirigeants d'organismes donnent un peu plus d'importance à l'équité sociale et à l'environnement que les élus, ces derniers étant davantage attachés à l'effet structurant du projet sur l'ensemble du territoire.

Ces quelques résultats sont cohérents avec les observations précédentes. Il semble clair que les décideurs trouvent tout à fait pertinent que le principe d'intégration multisectorielle proposé par le développement durable soit mis en œuvre dans les processus d'analyse de projets par une bonification des critères utilisés. Voyons maintenant si, du côté du principe de concertation, les décideurs ont une attitude tout aussi favorable en ce qui concerne la participation active de tous les

acteurs du développement, notamment les citoyens, à l'analyse de projets controversés. À ce chapitre, nos discussions avec les décideurs nous ont révélé plusieurs informations.

Tout d'abord, notre enquête indique que la totalité des décideurs considèrent importante (15 sur 27), voire incontournable (12 sur 27) l'acceptation par les citoyens de tout projet de développement pouvant causer des impacts sociaux, économiques et environnementaux importants (C12). En fait, la très grande majorité d'entre eux (22 sur 27) sont d'avis que la participation citoyenne est à ce point importante qu'elle justifie des délais supplémentaires (C13a) ou même des coûts supplémentaires (C13b). Les décideurs rejoignent ici la volonté clairement exprimée par la population régionale dans l'enquête précédente.

Par ailleurs, nos discussions avec les décideurs nous ont révélé que bon nombre d'entre eux estiment que chaque projet est unique et que les délais jugés convenables varieront donc d'un cas à l'autre. Selon eux, un délai supplémentaire est tout à fait acceptable s'il sert à mieux informer les citoyens et leur fournit l'occasion de s'exprimer. Il semble que ce délai ne devrait toutefois pas dépasser six mois, un délai variant entre deux et trois mois étant préférable. En ce qui concerne les coûts supplémentaires, certains décideurs les considèrent comme un investissement procurant plus de transparence. Les opinions apparaissent assez variables à ce sujet, mais il semble que ceux-ci ne devraient pas excéder 50% des coûts d'une analyse conventionnelle et devraient idéalement se situer entre 10 et 25%. Quand vient le temps d'identifier celui qui devrait payer la facture occasionnée par les coûts supplémentaires engendrés, les décideurs sont divisés en trois groupes pratiquement égaux. Un premier tiers considère qu'il appartient aux promoteurs de payer. Un second tiers croit qu'il revient au gouvernement de supporter ces coûts. Enfin, le dernier tiers estime que les coûts devraient être partagés entre les promoteurs et le gouvernement. Il est à noter que le palier de gouvernement dont il est question n'a pas été clairement identifié.

Si on regarde du côté de cas concrets, on remarque à peu près la même opinion exprimée par les décideurs, en plus de saisir quelques nuances. Ainsi, la grande majorité d'entre eux (soit 22 décideurs) sont d'avis qu'une analyse publique mettant en évidence les impacts sociaux, économiques et environnementaux était tout à fait nécessaire pour s'assurer que le projet de construction d'une usine Alcan à Alma soit acceptable socialement (E5). Même son de cloche pour le projet de construction d'une usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol, à Saint-Ambroise (24 décideurs), pour celui d'un réseau de porcheries par Nutrinor (23 décideurs) ainsi que pour le projet de construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka (21 décideurs). On note toutefois au passage que, globalement, les élus semblent plus préoccupés que les dirigeants d'organismes par la tenue d'une analyse publique dans le cadre des projets mentionnés.

Par ailleurs, seul le projet de construction d'un magasin grande surface (Wal-Mart) à Alma n'a pas été jugé aussi problématique que les autres. La moitié des décideurs se sont dits tout à fait convaincus qu'une analyse publique était nécessaire alors que l'autre moitié d'entre eux ont affirmé que l'analyse était plus ou moins ou pas du tout nécessaire (E5). Cette petite nuance dans les résultats est éloquentes puisqu'elle est semblable à celle observée précédemment lors de l'enquête effectuée auprès de la population régionale. Elle semble confirmer qu'un certain type de projets, comme celui incarné par un magasin grande surface, suscite moins de craintes ou, à tout le moins, des craintes d'une nature différente, chez la population et les décideurs. Il est vrai qu'un projet de type « magasin grande surface » n'est pas spontanément synonyme de risques pour la sécurité civile ou de destruction des écosystèmes. Les impacts d'un tel projet sont donc, *a priori*, moins évidents, ce qui pourrait expliquer les résultats observés. Toutefois, un nombre important d'enjeux fondamentaux en termes de développement durable sont interpellés par un projet de ce genre, notamment des enjeux sociaux et économiques comme l'emploi local, les relations et les conditions de travail, l'aménagement du territoire, l'harmonisation au paysage etc.

Cette partie de l'enquête met donc en évidence l'existence, chez les décideurs, du même paradoxe dont nous avons déjà parlé brièvement dans les pages précédentes et qui semblait caractériser l'opinion de la population régionale. D'un côté, les décideurs semblent très préoccupés par les impacts sociaux, économiques et environnementaux des projets. Notre enquête révèle en effet que la très grande majorité des décideurs sont d'avis que tout projet ayant un impact potentiel important sur la santé des populations et des travailleurs (24 décideurs), sur l'économie régionale (22 décideurs) ou sur les écosystèmes de la région (25 décideurs), devrait faire l'objet d'une analyse publique mettant en évidence ses impacts sociaux, économiques et environnementaux (E6). De l'autre, ils semblent avoir beaucoup de difficulté à reconnaître les enjeux qui ne sont pas de nature environnementale et qui ne s'incarnent pas à travers des manifestations concrètes telles que des rejets toxiques ou une quelconque forme de pollution atmosphérique. À ce propos, nos discussions avec les décideurs nous montrent que seuls deux d'entre eux remettent en cause la nécessité d'analyser la phase 2 du projet de porcheries de Nutrinor, un projet dont les enjeux environnementaux sont clairement identifiables. En contrepartie, le tiers des décideurs peinent à déceler les enjeux justifiant le recours à une analyse publique en profondeur du projet de route à quatre voies divisées dans le Parc des Laurentides.

La cause de ce décalage est difficile à identifier. Les campagnes de sensibilisation des groupes écologistes et leur forte mobilisation autour de projets controversés sont peut-être des facteurs susceptibles d'expliquer ce paradoxe. Fréquemment interpellés et conscientisés, les décideurs et la population régionale seraient aujourd'hui plus prompts à reconnaître les enjeux environnementaux soulevés par les projets controversés alors que tout resterait à faire en matière d'éveil aux impacts sociaux et économiques. Bien que plausible à nos yeux, il ne s'agit bien sûr que d'une supposition que nous ne pouvons confirmer dans le cadre de cette recherche. Nous y reviendrons toutefois brièvement au prochain chapitre.

Ceci dit, si ces quelques données nous révèlent une ouverture certaine des décideurs envers les processus publics d'analyse des projets controversés, nous devons pousser un peu plus loin l'examen des résultats pour cerner leur vision du processus de concertation. Qui doit avoir son mot à dire dans le débat ? Qui doit trancher ?

De manière générale, nos discussions avec les décideurs nous indiquent que la moitié d'entre eux sont d'avis que la responsabilité de la mise en œuvre du développement durable revient d'abord aux citoyens (A5). Cette moitié est surtout composée d'élus. Le reste des décideurs interrogés identifient des acteurs différents dont, notamment, les élus locaux, les entreprises et les chercheurs. De manière plus précise, lorsque vient le temps de décider du démarrage ou non d'un projet de développement d'envergure, une grande partie des décideurs sont d'avis que ce sont le gouvernement provincial puis les promoteurs eux-mêmes ainsi que les élus locaux qui exercent la plus grande influence (C14). Une majorité de décideurs (17 sur 27), surtout des élus, estiment malgré tout que les citoyens et les experts ont, eux aussi, une grande influence. Cette opinion est toutefois remise en cause. Les leaders des organismes de développement de même que le gouvernement fédéral n'exerceraient, pour leur part, qu'une influence réduite.

Est-ce une situation adéquate aux yeux des décideurs ? Nous avons tenté de le vérifier en demandant aux décideurs quelle influence chaque acteur devrait exercer lors de l'analyse de projets controversés. La première chose qui saute aux yeux lors de l'analyse des données issues de nos discussions, c'est que les décideurs semblent à peu près tous d'accord sur le fait que tous les acteurs mentionnés, à savoir les citoyens, les élus locaux, les leaders d'organismes de développement, les experts (chercheurs et praticiens), les promoteurs, le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral, devraient avoir leur mot à dire lors de l'analyse de projets controversés (C15). Jusqu'ici, rien de trop surprenant. En fait, seule la position à l'égard du rôle du gouvernement fédéral s'exprime de manière éclatée. Même si la majorité des décideurs s'entendent pour dire qu'il

doit participer au processus, six d'entre eux croient que le gouvernement fédéral devrait avoir le dernier mot alors que six autres estiment qu'il ne devrait pas intervenir du tout. Ceux qui ne croient pas en l'intervention du fédéral sont surtout des élus.

Cette nuance soulignée, le second point qui ressort des résultats de l'enquête concerne la décision finale. L'opinion des décideurs, à l'instar de celle observée chez la population régionale, semble en effet plutôt partagée à ce sujet. Tout porte à croire que le choix d'un « arbitre » unique s'avère très difficile à faire. Quoi qu'il en soit, deux acteurs en particulier ont été identifiés par un nombre non négligeable de décideurs pour jouer ce rôle. Il s'agit du gouvernement provincial (13 décideurs sur 27) et du promoteur du projet lui-même (12 décideurs sur 27) (C15). Sans qu'il s'agisse d'un consensus, ces acteurs sont ceux qui ont reçu l'appui le plus important. En contrepartie, seuls 6 décideurs sur 27 ont affirmé que les citoyens devraient avoir le dernier mot alors qu'ils ne sont que 3 à croire que cette responsabilité devrait incomber aux élus locaux.

De manière générale, ces quelques observations semblent nous indiquer que les décideurs croient en la concertation. Il ne fait nul doute à leurs yeux que l'ensemble des acteurs du développement doivent participer à l'analyse des projets controversés. Cette vision est très proche de celle livrée par la population régionale. Toutefois, en ce qui concerne la décision finale, les perceptions apparaissent légèrement différentes. Qui doit avoir le dernier mot ? Contrairement à la population, les décideurs ne semblent pas reconnaître aux experts la responsabilité de trancher le débat. Ils sont aussi assez peu nombreux à croire que les citoyens sont ceux qui devraient jouer ce rôle. Étrangement, la presque totalité des décideurs croient que ce ne sont pas non plus les élus locaux qui devraient avoir le dernier mot. En fait, les décideurs sont plutôt d'avis que cette responsabilité (et du même coup ce pouvoir) incombe aux promoteurs du projet eux-mêmes et, étonnamment, au gouvernement provincial. Il est à noter que le choix du gouvernement provincial provient surtout des élus et non des dirigeants d'organismes. Voilà une observation qui en dit long

sur l'état d'esprit des décideurs locaux et régionaux et qui génère de nombreuses interrogations. Que signifie ce recours au gouvernement provincial pour la résolution de dossiers controversés ? Est-ce un réflexe légitime développé à force d'œuvrer de concert avec des agences gouvernementales comme le BAPE ou est-ce une échappatoire visant à éviter d'être mêlés à la controverse ? Et que penser du fait que la décision finale devrait, selon les décideurs, appartenir aux promoteurs ? Même s'il s'agit visiblement d'un choix pouvant s'avérer efficace, est-ce sage qu'il en soit ainsi ?

Une fois de plus, il est difficile de se prononcer sur ces questions en l'absence d'indices plus précis. Nous pouvons cependant déceler dans ces observations une volonté, de la part des décideurs, de ne pas porter seuls la responsabilité des choix de développement qui seront faits en région. Il peut s'agir d'une bonne chose, si cela se traduit par le renforcement de la concertation des divers acteurs du développement. Mais cela peut aussi s'avérer fort inquiétant, s'il faut y voir là un signe de déresponsabilisation de la part des décideurs. En laissant la responsabilité de la décision entre les mains des promoteurs ou en la transférant tout bonnement au gouvernement provincial, les décideurs témoignent d'une attitude peu favorable à l'établissement des conditions nécessaires à l'émergence d'un développement endogène générateur d'empowerment. Dans ce contexte, nul besoin de spécifier que l'opérationnalisation des principes du développement durable se voit, du même coup, freinée dans son élan.

Bref, cette seconde partie de notre enquête, effectuée auprès des décideurs, nous a permis de constater que **ces derniers reconnaissent la pertinence d'appliquer le principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets. Leur attitude apparaît des plus positives à cet égard, ceux-ci ayant décelé les lacunes des critères d'analyse utilisés actuellement.**

En ce qui concerne le principe de concertation, les décideurs semblent favoriser la participation de tous les acteurs du développement au processus d'analyse des projets controversés. D'ailleurs, ils sont d'avis que des délais et des coûts supplémentaires sont tout à fait acceptables s'ils conduisent à une plus grande participation citoyenne et à l'établissement d'une meilleure concertation. Toutefois, en ce qui a trait à la prise de décision dans le cadre de projets controversés, les décideurs, notamment les élus, laissent entrevoir le spectre d'une déresponsabilisation qui suscite de nombreuses interrogations.

À ce stade-ci de notre enquête, leur attitude sur ce point n'est pour l'instant qu'une lumière jaune indiquant un danger potentiel. On ne saurait conclure qu'elle constitue un frein à l'opérationnalisation des principes du développement durable en région.

Tentons maintenant d'en savoir plus sur la volonté réelle des décideurs de participer à la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Nous serons ainsi en mesure de porter un jugement global plus approprié.

5.2.2.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre

Nous avons vu que les décideurs, à l'instar de la population régionale, souhaitent une révision des critères d'analyse de projets afin de favoriser une meilleure intégration multisectorielle. Nous avons aussi constaté que les décideurs sont disposés à accepter des coûts et des délais supplémentaires pour que soient analysés publiquement, en collaboration avec les citoyens notamment, les impacts économiques, sociaux et environnementaux des projets controversés. Mais jusqu'à quel point sont-ils prêts à s'impliquer pour que prenne place une réelle opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Cette question est

centrale puisque sans le leadership des décideurs régionaux, les chances de parvenir à une opérationnalisation efficace semblent bien minces.

Afin de tenter d'y répondre, nous les avons interrogés sur quelques points en particulier. D'une part, en ce qui concerne le principe d'intégration multisectorielle, nous les avons questionnés sur les critères d'analyse et sur un outil en découlant, à savoir la grille d'analyse de projets. D'autre part, pour ce qui est du principe de concertation, comme ce fut le cas pour l'enquête auprès de la population régionale, nous nous sommes tournés vers le BAPE et sa démarche d'audiences publiques. Il s'agit d'un exemple concret nous permettant d'obtenir une image générale de ce que pourrait être le degré d'adhésion des décideurs à un hypothétique processus régional d'analyse publique. Bien entendu, il ne s'agit que d'une extrapolation. Nous estimons toutefois que nous pouvons nous en inspirer pour anticiper les points forts et les irritants susceptibles d'émerger de l'utilisation d'un tel mécanisme.

Tout d'abord, en ce qui concerne les critères d'analyse de projets, nous avons vu précédemment que les décideurs sont favorables à une révision permettant de bonifier les critères actuels pour s'assurer que les aspects sociaux et environnementaux sont aussi pris en compte. Concrètement, cette refonte des critères d'analyse s'incarne à travers l'élaboration d'une nouvelle grille d'analyse basée sur le principe d'intégration multisectorielle proposé par le développement durable. Nous avons voulu savoir si les décideurs étaient favorables à l'élaboration d'un tel outil pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Notre enquête nous a révélé que la presque totalité des décideurs (23 sur 27), surtout de élus, ont trouvé l'idée pertinente (11 sur 27), voire très pertinente (12 sur 27) (D6). Ces derniers sont même d'avis qu'une telle grille devrait être utilisée par les analystes oeuvrant au sein de divers organismes régionaux gérant des programmes de soutien aux entreprises (CLD, SADC, etc.) (D7). Selon les dires des décideurs, la grille « pourrait être un outil

intéressant », utilisé « en soutien » au travail des analystes, en s'assurant toutefois qu'elle « permet aux gens d'aller dans le même sens » sans que le processus soit « trop lourd ».

En outre, la majorité des décideurs (16 sur 27) estiment que l'application d'une telle grille de développement durable justifie des coûts supplémentaires dans le traitement des dossiers (D9). Selon eux, ces coûts devraient faire partie du projet lui-même et donc être considérés dès le départ. Cependant, ce qui est acceptable pour l'un, pourrait ne pas l'être pour l'autre, dépendamment de l'ampleur du cas à analyser. En bout de ligne, les coûts supplémentaires ne devraient pas constituer un frein au projet et se situer en dessous de 20%, idéalement entre 5 et 10%. Pour ce qui est de savoir qui devrait assumer cette facture, les promoteurs sont pointés du doigt par la majorité des décideurs. Certains croient néanmoins que le gouvernement devrait faire sa part de même que les organismes de la région, dans une moindre mesure. En ce qui concerne les délais supplémentaires pouvant être occasionnés, là aussi les décideurs estiment qu'ils peuvent varier d'un projet à l'autre (D8). Ils croient aussi que le temps d'analyse devrait faire partie du projet lui-même, sans toutefois occasionner des délais supérieurs à 6 mois. De manière générale, on remarque que les élus sont légèrement plus disposés que les dirigeants d'organismes à accepter des délais et des coûts supplémentaires.

Cela dit, si l'utilisation d'une telle grille n'engendrait que des coûts et des délais jugés raisonnables, la grande majorité des décideurs (18 sur 27) sont d'avis qu'il s'agirait pour la région d'un outil utile alors que près du tiers (8 sur 27) vont jusqu'à le qualifier d'indispensable (D10). En outre, les décideurs croient que cet outil devrait non seulement être mis à la disposition des analystes, mais aussi rendu disponible à tous les citoyens (D11). En effet, selon les dires des décideurs, cette démarche permettrait non seulement « plus de transparence », mais aussi une appropriation collective de l'outil : « il faut que la population s'approprie la grille sinon elle ne sert à rien ». Certains y voient même un investissement pour l'avenir du développement en région : « ça

permet d'avoir une vision du développement régional à long terme », « ça donne le cadre d'un développement conscient », « il faut développer un réflexe automatique envers ces critères », « car un citoyen, c'est aussi un futur promoteur ». Les résultats de nos entretiens sont, sur ce point, sans équivoque. Les décideurs semblent convaincus de la pertinence d'une grille de développement durable pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Malgré cette apparente sympathie pour l'outil qu'est la grille d'analyse de développement durable, nous avons poussé un peu plus loin notre discussion pour tenter de voir si les décideurs eux-mêmes seraient disposés à assumer un certain leadership pour faciliter sa diffusion. Il ressort de notre enquête que la presque totalité des décideurs (23 sur 27) affirment être prêts à s'impliquer pour soutenir la diffusion d'une telle grille d'analyse de développement durable dans la région (D12). Quand on leur demande pourquoi, les décideurs parlent surtout d'information, de transparence et d'acceptabilité sociale : « la grille est un outil important parce qu'elle ouvre des perspectives », « elle garantit la transparence » et « facilite l'acceptabilité sociale et donc le développement régional ». Les décideurs rappellent cependant que « la grille n'aura de valeur que si la population l'adopte » et qu'« elle doit être appliquée dans un souci d'efficacité et non de contrainte ».

Par ailleurs, nos entretiens nous indiquent que le soutien fourni par les décideurs pourrait adopter des formes très diverses. Une proportion à peu près égale de décideurs se dit prête à soutenir son financement, à devenir son porte-parole ou tout simplement à l'utiliser (D13). On remarque à ce sujet que les élus se disent surtout disposés à devenir le porte-parole de la grille alors que les dirigeants d'organismes se proposent de l'utiliser. Un décideur évoque même le fait que l'utilisation d'une telle grille « devrait faire partie d'une charte de développement régional durable dont le Saguenay – Lac-Saint-Jean devrait se doter ». Bref, il semble que les décideurs soient disposés à dépasser les discours théoriques et à s'impliquer dans l'action en ce qui concerne

l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets.

En ce qui concerne le principe de concertation, nos questions concernant le BAPE nous ont révélé, sans surprise, que l'ensemble des décideurs ont déjà entendu parler de l'organisme à plusieurs reprises (C1). Il est toutefois intéressant de souligner que la très grande majorité des décideurs (21 sur 27) estiment connaître le BAPE assez bien, quatre d'entre eux allant même jusqu'à affirmer connaître parfaitement l'organisme. Cette prétention semble cependant justifiée puisque la grande majorité des décideurs savent qu'il s'agit d'un organisme gouvernemental (C3) dont une partie du mandat consiste à recueillir le point de vue des citoyens dans le cadre de l'analyse de projets controversés (C5). Fait à noter, les deux tiers des décideurs sont d'avis que le BAPE s'occupe principalement de protection de l'environnement alors que 7 d'entre eux croient que son mandat recoupe simultanément la préservation de l'environnement, le développement économique et le développement social. On remarque aussi que le BAPE apparaît plus complexe aux yeux des dirigeants d'organismes alors que les élus l'estiment, pour leur part, plus accessible. Voilà pour la connaissance du BAPE. Passons maintenant aux données qui nous interpellent plus directement, à savoir celles liées au degré de participation des décideurs.

À ce chapitre, nos entretiens avec les décideurs nous ont révélé un fait plutôt surprenant. Près des deux tiers des décideurs (soit 16 sur 27) n'ont jamais présenté leur opinion dans le cadre d'une audience publique du BAPE ni même assisté à une séance officielle (C9). Or, quand on décortique cette donnée plus finement, on remarque une participation légèrement supérieure chez les élus comparativement aux dirigeants d'organismes. Cette présence réduite aux activités du BAPE soulève certaines interrogations. Comment expliquer ce faible taux de participation ? Le BAPE répond-il aux attentes des décideurs en matière de concertation ? Les résultats de notre enquête fournissent quelques pistes de réponse à ces questions.

En effet, les décideurs questionnés nous ont avoué qu'ils n'avaient jamais assisté ou participé au BAPE soit parce qu'ils n'étaient pas touchés directement par le sujet, soit parce qu'ils étaient soumis à un « devoir de réserve » imputable à leur fonction. Les raisons évoquées ne semblent donc pas remettre en cause la qualité du travail accompli par le BAPE. D'ailleurs, lorsqu'on leur demande si le BAPE répond adéquatement au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets de développement controversés, les décideurs répondent majoritairement (20 sur 27) que oui (C6). Ils sont du même avis en ce qui a trait au besoin d'expression des promoteurs (17 sur 27) (C7). Globalement toutefois, les élus semblent un peu moins convaincus que peuvent l'être les dirigeants d'organismes. Ceci dit, dans l'ensemble, les décideurs semblent reconnaître au BAPE la capacité de prendre en compte les préoccupations émanant des citoyens et des promoteurs et ne semblent pas remettre en cause l'importance de leur participation.

Quoi qu'il en soit, il ne faut pas pour autant croire que la situation soit idéale. Au-delà des simples statistiques, certains propos tenus par les décideurs au cours de nos entretiens fournissent des nuances qui laissent entrevoir l'existence d'irritants. Ainsi, lorsqu'il est question de la participation des citoyens, certains décideurs voient le BAPE comme « un processus transparent d'analyse et de support pour les citoyens », « une interface où les citoyens ont droit de parole », « un forum de discussion », « un chien de garde, un outil essentiel qui remplit bien son mandat », « un processus qui permet de cheminer dans la problématique ». En contrepartie, d'autres y voient plusieurs lacunes : « le mandat est trop environnemental, idéalement on devrait pouvoir s'exprimer sur tous les aspects », « tout le monde peut y formuler une opinion et trop souvent les opinions sont polarisées », « les recommandations sont acheminées au MENV alors qu'il ne s'agit pas d'un levier économique de développement », « on ne devrait pas pouvoir uniquement se prononcer sur les projets controversés », « c'est une machine impressionnante pour le citoyen qui manque d'informations », « ils ont oublié de faire des synthèses de ce qu'ils ont fait, c'est un éternel

recommencement ». Pour ce qui est du traitement réservé aux promoteurs, bien que la majeure partie des décideurs croient que le BAPE « reste neutre et équitable » et « tient généralement compte des aspects économiques du projet », certains sont plus sévères : « ils s'occupent beaucoup plus des poissons et des oiseaux et devraient s'orienter davantage vers le développement des humains », « ils ont une vision trop réductrice du développement et ne savent pas intégrer suffisamment les choses ». Ceci dit, malgré ces quelques reproches, la position des décideurs à l'égard du travail effectué par le BAPE demeure, globalement, favorable.

Les résultats issus de questions concernant des cas concrets ayant été marqués par la présence ou l'absence du BAPE viennent d'ailleurs confirmer cette perception. Parmi les cinq projets faisant l'objet de nos discussions, deux d'entre eux se sont déroulés en présence du BAPE (la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma et la construction par Hydro-Québec d'un nouveau barrage sur la Péribonka) et les trois autres en son absence. Or, la majorité des décideurs ont estimé que les projets d'usine et de barrage, marqués par l'intervention du BAPE, ont fourni à la population l'occasion de livrer leur opinion avant que la décision finale ne soit prise (E3). Ils sont aussi d'avis que ces projets leur ont donné, à eux, décideurs, l'occasion de se faire entendre (E1). Ce ne fut pas tout à fait le cas pour les trois autres dossiers qui ont généré des points de vue partagés sur la question. Les résultats deviennent un peu moins tranchés en ce qui concerne la capacité d'influencer la décision. Selon les décideurs, le projet de barrage sur la Péribonka, marqué par la présence du BAPE, aurait permis aux citoyens d'exercer une grande influence sur la décision finale (E4). Par contre, le projet de construction d'une usine Alcan à Alma ne ferait pas consensus sur ce point. Cette observation semble indiquer qu'aux yeux de près de la moitié des décideurs, même si la présence du BAPE constitue un atout pour la résolution de dossiers controversés, elle n'assure pas nécessairement aux citoyens la capacité d'influencer la décision finale (E4)⁸⁶. Les

⁸⁶ Lire les travaux de Gilles Côté à ce sujet (CÔTÉ, 2004)

décideurs semblent tout aussi divisés lorsque vient le temps de juger de leur propre degré d'influence en présence du BAPE (E2).

D'ailleurs, un autre volet de notre enquête nous révèle que la grande majorité des décideurs reconnaissent le BAPE comme un outil indispensable, crédible et accessible (C8). On y constate aussi que ces derniers ne croient pas que les interventions du BAPE soient trop coûteuses, mais leur opinion est partagée en ce qui concerne sa complexité et le délai supplémentaire qu'il impose (C8). Enfin, il semble que pour un certain nombre de décideurs, le BAPE soit perçu comme un mécanisme pouvant freiner le développement (C8). Enfin, tout au long de nos discussions, nous avons noté chez les élus une méfiance un peu plus grande en ce qui concerne leur capacité d'expression et d'influence, de même que celle des citoyens, dans le cadre d'une audience publique du BAPE.

Somme toute, même si certaines réticences existent, la perception des décideurs à l'égard du BAPE apparaît plutôt favorable. Ceux-ci semblent d'avis que la présence d'un tel mécanisme de consultation publique procure aux acteurs du développement l'occasion d'exprimer leurs opinions. Toutefois, nos discussions avec les décideurs laissent aussi sous-entendre qu'un nombre considérable d'entre eux croient que le mécanisme d'audiences publiques proposé par le BAPE n'améliore pas réellement les chances qu'ont les citoyens d'influencer la décision finale. Ils vont jusqu'à dire qu'ils n'ont, eux-mêmes, que très peu de chances d'influencer la décision dans ce genre d'exercice. Ces remarques ne sont pas anodines et doivent, selon nous, être considérées avec sérieux. Elles rejoignent la vision livrée précédemment par la population régionale qui nous est apparue marquée par une véritable crise de confiance envers les mécanismes de consultation publique tels qu'ils se pratiquent actuellement. On peut donc imaginer que si, en théorie, le degré d'adhésion à un outil régional s'apparentant au BAPE risque d'être appréciable, dans la pratique, tout indique que la participation active des décideurs dépendrait grandement des résultats obtenus.

Cet outil de concertation visant à favoriser l'acceptation sociale des projets de développement controversés aurait comme défi de rapidement démontrer qu'il permet non seulement à tous les acteurs de s'exprimer, mais aussi et surtout, que les opinions livrées peuvent réellement influencer la décision finale.

En résumé, il semble que les décideurs soient disposés à s'impliquer concrètement dans l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets en soutenant notamment l'élaboration et la diffusion d'une grille d'analyse de développement durable.

En matière de concertation toutefois, la volonté d'implication des décideurs apparaît plus difficile à évaluer. Le jugement qu'ils portent sur un mécanisme de consultation publique comme celui proposé par le BAPE nous porte à croire qu'ils ne sont pas disposés à exercer un important leadership à ce niveau sans une révision du modèle proposé. Pour qu'il reçoive l'appui des décideurs, un mécanisme régional de concertation visant à favoriser l'acceptabilité sociale des projets devrait, en plus de permettre à tous les acteurs de s'exprimer, faire la preuve que les opinions livrées peuvent réellement influencer la décision finale et soutenir le développement plutôt que le freiner.

5.2.2.5 Synthèse des observations liées à l'attitude des décideurs

Afin de caractériser l'attitude des décideurs de la région à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets, nous avons exploré trois éléments en particulier, à savoir : la connaissance du concept de développement durable, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise

en œuvre. Nous avons résumé l'ensemble des observations présentées au cours des paragraphes précédents au sein du Tableau 62.

Tableau 62 - Synthèse des observations liées à l'attitude des décideurs

Élément caractéristique de l'attitude des décideurs	Résultats de l'enquête
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La connaissance du concept de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les décideurs estiment, avec raison, être assez familiers avec le concept de développement durable. Ceux-ci sont en mesure de le rattacher à des organismes oeuvrant sur le terrain et même d'identifier des outils et services concrets incarnant sa mise en œuvre. ➤ Par contre, le développement durable demeure, aux yeux d'un nombre non négligeable de décideurs, une notion liée aux questions d'ordre environnemental même si on note une réelle volonté de laisser derrière cette conception sectorielle au profit d'une meilleure intégration multisectorielle.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La reconnaissance de la pertinence de ses principes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les décideurs reconnaissent la pertinence d'appliquer le principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets. Leur attitude apparaît des plus positives à cet égard. ➤ Les décideurs semblent favoriser la participation de tous les acteurs du développement au processus d'analyse des projets controversés. Ils sont même d'avis que des délais et des coûts supplémentaires sont tout à fait acceptables s'ils conduisent à une plus grande participation citoyenne et à l'établissement d'une meilleure concertation. ➤ En ce qui concerne le processus décisionnel, les décideurs laissent cependant entrevoir le spectre d'une déresponsabilisation qui suscite de nombreuses interrogations.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La volonté de procéder à leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les décideurs semblent disposés à s'impliquer concrètement dans l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle au sein des processus d'analyse de projets en soutenant notamment l'élaboration et la diffusion d'une grille d'analyse de développement durable. ➤ En matière de concertation toutefois, la volonté d'implication des décideurs apparaît plus difficile à juger puisqu'ils ne semblent pas disposés à exercer un important leadership à ce niveau sans avoir la preuve que les opinions livrées peuvent réellement influencer la décision finale.

Source : D. DORÉ, 2004

À la lumière de ces observations, nous en arrivons à la conclusion que l'attitude des décideurs fait partiellement obstacle au processus d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Il va sans dire que notre jugement se veut empreint de nuances.

Les décideurs semblent posséder une connaissance plutôt bonne du concept de développement durable et de ses applications même s'ils l'associent encore souvent uniquement à l'environnement.

Par ailleurs, ces derniers semblent reconnaître la pertinence de procéder à l'application des principes qu'il sous-tend au sein des processus d'analyse de projets. Ils croient d'ailleurs que les critères d'analyse utilisés actuellement requièrent une mise à jour aux couleurs du développement durable. De plus, les décideurs favorisent la participation active de tous les acteurs du développement au sein des processus d'analyse des projets controversés.

En ce qui concerne leur volonté d'implication, en plus de reconnaître le potentiel pour la région d'un nouvel outil comme la grille d'analyse de développement durable, les décideurs se disent prêts à soutenir sa diffusion. Par contre, en matière de concertation, ils ne semblent pas disposés à assumer un important leadership au niveau de la décision finale. Or, le fait que les décideurs n'assument pratiquement aucun leadership à ce niveau, risque de se traduire, dans la pratique, par une importante perte de dynamisme. En bout de ligne, c'est tout le processus d'opérationnalisation qui s'en trouve ralenti.

Le premier volet de notre hypothèse #2 est donc à la fois infirmé et confirmé par les résultats de cette enquête. Les décideurs ne s'opposent pas au processus d'opérationnalisation. Par contre, leur inaction, compte tenu des fonctions hautement stratégiques qu'ils occupent, se transforme, au net, en un important manque à gagner en matière de leadership.

Jetons maintenant un œil à ce que notre enquête auprès des promoteurs de la région nous a révélé sur leur attitude à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse des projets de développement.

5.2.3 Acteur #3 - Promoteurs

5.2.3.1 Rappel de la démarche

En plus de la population régionale et des décideurs, nous avons cherché à recueillir le point de vue d'un acteur incontournable, lorsqu'il est question d'analyse de projets de développement, c'est-à-dire, les promoteurs. Rappelons que l'hypothèse que nous avons émise concernant l'attitude des promoteurs stipule que ces derniers adoptent une position de défense devant la crainte que soit imposé à leurs entreprises (ou à leurs projets de développement) un fardeau supplémentaire susceptible de réduire son potentiel de rentabilité.

Rappelons aussi que notre enquête nous a conduit à mener une entrevue individuelle (questionnaire-interview) auprès d'un total de 24 promoteurs de la région. Ces promoteurs sont en fait les dirigeants de petites, moyennes et grandes entreprises oeuvrant dans divers secteurs d'activités (voir Chapitre 3 pour obtenir les détails de la méthodologie préconisée). Sur les 24 entreprises faisant l'objet de notre enquête, 15 d'entre elles comptent moins de 100 employés alors que les 9 autres en comptent 100 et plus (dont 5 de plus de 200 employés). Lorsque cela sera pertinent, nous soulignerons les différences pouvant exister entre ces deux sous-groupes. Nous parlerons alors d'une tendance s'exprimant davantage chez les entreprises de plus petite taille (moins de 100 employés) ou chez les entreprises de plus grande taille (100 employés et plus).

Nos entretiens avec les promoteurs ont duré en moyenne une heure. Cette fois-ci encore, nous avons délibérément utilisé un formulaire de questions dont la forme et le contenu s'apparentent à

ceux du formulaire ayant servi pour rejoindre la population régionale et les décideurs (le formulaire de questions utilisé peut être consulté à l'Annexe D). Nous pourrions donc effectuer certains parallèles entre les résultats des trois enquêtes. Nous traiterons les résultats à peu près de la même manière que nous l'avons fait avec les décideurs, soit en présentant les grandes tendances émergeant de l'ensemble des entrevues tout en soulignant les nuances émanant de certaines discussions particulièrement riches en enseignements. Voyons sans plus tarder ce que nous livrent les données recueillies.

5.2.3.2 La connaissance du concept de développement durable

Tout comme ce fut le cas pour la population régionale et les décideurs, nous avons d'abord voulu savoir dans quelle mesure les promoteurs se sentent familiers avec le concept de développement durable. Notre enquête nous a révélé que la connaissance du concept varie considérablement d'un entrepreneur à l'autre. Ainsi, sur un total de 24 entrepreneurs sondés, 9 d'entre eux estiment que leur connaissance est très faible ou passable alors que 8 autres croient qu'elle est plutôt bonne, voire excellente (A1). Les 7 qui restent considèrent qu'ils n'ont, pour leur part, qu'une connaissance moyenne du développement durable. Fait à remarquer, les entreprises de plus grande taille semblent estimer plus favorablement leur degré de connaissance du concept. De manière générale, cette première observation s'apparente aux résultats obtenus chez les décideurs qui présentaient, eux aussi, une connaissance du concept très variable. Il est toutefois intéressant de constater que, globalement, les promoteurs semblent juger leur degré de connaissance du concept plus sévèrement que les décideurs et la population régionale. Voyons si la sévérité de ce jugement est fondée.

Pour ce faire, nous avons interrogé les promoteurs sur des points plus concrets. Nos discussions nous ont montré qu'environ un tiers des promoteurs (soit 8 sur 24) étaient incapables

de nommer un organisme s'occupant de développement durable dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean (B1). Pour ce qui est des promoteurs qui ont été en mesure d'identifier un organisme, leur choix s'est parfois avéré discutable. Ainsi, des organismes comme la chambre de commerce et la MRC ont été identifiés de même que des entreprises comme Niobec et Alcan. Par ailleurs, un nombre non négligeable d'organismes oeuvrant surtout dans le domaine environnemental ont été mentionnés (Société de gestion environnementale, Conseil régional de l'environnement et du développement durable, Solution 3R).

Comme ce fut le cas pour les décideurs, l'organisme le plus souvent mentionné demeure le CQDD. Cette fois-ci toutefois, le CQDD a été identifié spontanément par une proportion beaucoup moins grande de répondants (soit 5 sur 16). Or, quand on pose directement la question à l'ensemble des promoteurs, un tiers d'entre eux disent ne pas du tout connaître cet organisme alors qu'un autre tiers estime le connaître vaguement (B2). Notons au passage que le degré de connaissance semble plus important chez les entreprises de plus grande taille. Au total, seuls six promoteurs disent connaître le CQDD assez bien ou très bien. D'ailleurs, même si la presque totalité d'entre eux savent que le CQDD est un organisme à but non lucratif (B3), près de la moitié de ceux qui disent connaître l'organisme sont d'avis qu'il s'occupe principalement d'environnement (B4). En outre, seuls six promoteurs sont à même d'identifier correctement un outil ou service produit par le CQDD (B5). Aucun outil en particulier ne se démarque, chaque promoteur ayant identifié un outil différent.

Ces quelques observations nous montrent clairement que le jugement plutôt sévère que les promoteurs portent sur leur degré de connaissance du concept de développement durable est justifié. En plus de moins bien connaître la signification théorique du concept, ceux-ci semblent moins aptes que les décideurs à rattacher le développement durable à une réalité concrète, l'associant souvent à une question d'ordre strictement environnemental.

Ceci dit, pour terminer cette première partie de l'enquête, nous avons voulu vérifier dans quelle mesure les promoteurs connaissent les critères utilisés au sein des processus d'analyse de projets. Il est assez surprenant de constater que le trois-quarts des promoteurs (18 sur 24) avouent ne pas connaître du tout (8 sur 24) ou ne connaître que vaguement (10 sur 24), les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement dans la région (D4). Ce sont pourtant eux, les promoteurs de projets, qui ont à élaborer des plans d'affaires détaillés destinés à satisfaire aux exigences des analystes qui gèrent les différents programmes de financement. Il aurait été intéressant de savoir combien de promoteurs parmi ceux interrogés ont récemment eu à bâtir un tel plan d'affaires pour obtenir le soutien technique ou financier d'un organisme public ou d'une institution financière. Malheureusement, notre enquête ne nous fournit pas cette information.

Par ailleurs, parmi ceux qui disent connaître au moins vaguement les critères utilisés, la moitié soutient qu'ils sont adéquats et l'autre moitié considère qu'ils ne sont que partiellement adéquats ou qu'ils sont tout simplement inadéquats (D5). Ceux qui les trouvent inadéquats font surtout référence au fait que ce sont « les impératifs économiques qui priment sur les autres critères ». À l'instar de la population régionale et des décideurs, il existe donc chez les promoteurs un certain degré d'insatisfaction à l'égard des critères d'analyse utilisés actuellement. Toutefois, tout compte fait, cette insatisfaction semble s'exprimer avec moins de force que chez les décideurs.

Bref, nous pouvons conclure que les promoteurs estiment, avec raison, être assez peu familiers avec le concept de développement durable. Comparativement aux décideurs, ceux-ci peinent à le rattacher à des organismes oeuvrant sur le terrain et à identifier des outils et services concrets incarnant sa mise en œuvre. Or, tout porte à croire que le développement

durable demeure, aux yeux d'un nombre non négligeable de promoteurs, une notion liée à des questions d'ordre environnemental.

Par ailleurs, la piètre connaissance des critères d'analyse de projets utilisés actuellement et le jugement porté sur leur pertinence semblent indiquer que **les enjeux soulevés par le concept de développement durable sont méconnus par les promoteurs.** Cette première partie de l'enquête laisse donc entrevoir chez les promoteurs certaines lacunes, en termes de connaissance du concept de développement durable, qui sont autant d'obstacles risquant de compromettre son opérationnalisation.

Voyons si cette intuition de départ plutôt inquiétante se matérialise dans le second volet de notre enquête.

5.2.3.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes

Nous venons de voir que les promoteurs semblent plus ou moins familiers avec le concept de développement durable. Cependant, comme nous l'avons vu, cela ne signifie pas qu'ils ignorent tout du concept. Nous avons donc voulu savoir, d'après ce qu'ils en comprennent, s'ils considèrent que les principes proposés par le développement durable sont pertinents et méritent d'être appliqués.

Pour ce faire, nous avons d'abord demandé aux promoteurs quel mot leur vient à l'esprit quand ils entendent l'expression « développement durable ». Rappelons que les décideurs avaient fait consensus autour de mots évoquant l'environnement, mais aussi l'espoir d'un développement meilleur en choisissant des termes comme avenir, harmonie et équilibre. Les promoteurs semblent, quant à eux, opter pour une vision encore plus écologique du concept, le mot environnement (ou

écologie) étant présent 8 fois et le mot durabilité (ou continuité), 4 fois (A2). Suivent les mots avenir (2 fois) et développement à long terme (2 fois), de même que les 3 pôles du développement (économique, social et environnemental) (2 fois). Les autres mots mentionnés ne l'ont été que par un seul promoteur à la fois. Nous retenons donc de cet exercice que l'association environnement – développement durable semble toujours très présente chez les promoteurs. Il ne s'agit cependant que de la confirmation d'un lien que nous avons déjà observé au cours des paragraphes précédents. Nous retenons aussi que l'idée que se font les promoteurs d'un concept comme celui du développement durable apparaît plus éclatée que celle présentée par les décideurs. Ceci témoigne probablement du fait que leur degré de connaissance du concept est moindre, comme nous l'avons vu dans la première partie de l'enquête. En l'absence d'une connaissance plus formelle, chaque promoteur semble s'être bâti une conception du développement durable qui lui est propre. Les différentes interprétations sont donc très personnelles et parfois surprenantes. Certains promoteurs ont mentionné les mots expansion, économie et normes pour parler du développement durable.

À première vue, cette conception disparate et plutôt parcellaire du concept de développement durable laisse présager une reconnaissance limitée de la pertinence des principes qu'il porte. Pourtant, notre enquête nous révèle que la presque totalité des promoteurs questionnés sont d'avis que le développement durable est nécessaire (22 sur 24) (A4). La grande majorité d'entre eux vont même jusqu'à dire qu'il s'agit d'un concept concret (15 sur 24). Les promoteurs auraient donc l'intuition que même s'ils ne connaissent pas bien le concept, le chemin qu'il propose d'emprunter est pertinent, voire incontournable. Du même souffle, ils nous rappellent toutefois qu'à leurs yeux, le développement durable demeure un concept fort complexe (19 sur 24) et plutôt écolo (18 sur 24), la moitié d'entre eux le considérant même coûteux (13 sur 24). Si on la compare à celle des décideurs, la relation qu'entretiennent les promoteurs avec le concept de développement durable semble donc, *a priori*, plus nuancée. Le message théorique semble en effet toucher les mêmes

fibres émotives, mais tout indique que les perspectives d'applications pratiques ramènent rapidement les promoteurs sur terre. La préoccupation d'efficacité, si présente chez les entrepreneurs, refait vite surface.

Afin de fouiller davantage cette supposition, nous avons voulu, à l'instar des décideurs, recueillir le point de vue des promoteurs à l'égard de l'opérationnalisation de deux principes portés par le développement durable. Ces deux principes, transposés dans le contexte des processus d'analyse de projets, sont toujours les mêmes, soit : l'intégration multisectorielle (se traduisant par la prise en compte de critères provenant à la fois des secteurs économique, social et environnemental) et la concertation (se traduisant par la participation active de tous les acteurs du milieu, tout spécialement les citoyens, au processus d'analyse des projets controversés dans le but d'assurer leur acceptabilité sociale).

En matière d'intégration multisectorielle, notre enquête nous a déjà révélé que les promoteurs connaissent plutôt mal les critères d'analyse utilisés par les analystes de projets. Nous avons aussi constaté que, malgré cette méconnaissance, une proportion non négligeable de promoteurs sont d'avis que ces critères devaient être revus pour y inclure de nouvelles préoccupations. Mais de quelles préoccupations s'agit-il au juste ? Quand on leur demande quels critères sont importants pour juger de la pertinence d'un projet de développement dans la région, les promoteurs optent d'abord, sans surprise, pour la viabilité économique (D6). Les entreprises de taille importante sont particulièrement préoccupées par ce critère. Viennent ensuite le respect de l'environnement puis, dans une moindre mesure, l'effet structurant sur l'ensemble du territoire, la recherche de l'équité sociale, la prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité et la concordance avec les priorités émanant de la planification stratégique régionale (D6). Un nombre non négligeable de promoteurs (soit 7 sur 24) ont par ailleurs jugé plus ou moins important ou peu important la prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité et la concordance avec les priorités

émanant de la planification stratégique régionale. Il est intéressant de souligner que les entreprises de plus petite taille, en comparaison avec celles de plus grande taille, ont tendance à donner légèrement plus d'importance aux critères autres que la viabilité économique.

Ces quelques observations nous apparaissent très instructives. D'une part, elles semblent indiquer que les promoteurs considèrent qu'en plus des critères économiques, des critères environnementaux doivent être pris en compte lors de l'analyse de projets. Il y aurait donc une volonté d'étendre l'analyse à plus d'un secteur. D'autre part, on remarque que les préoccupations d'ordre social, bien que considérées comme relativement importantes, ne reçoivent pas la même caution de la part des promoteurs. Cette observation va dans le sens de celles effectuées dans les enquêtes précédentes montrant que les préoccupations sociales sont celles qui obtiennent le moins d'attention lors des consultations publiques et au cours de l'analyse des projets. Tout porte à croire que la sphère environnementale, telle que définie dans la représentation graphique du concept de développement durable, aurait entrepris son intégration vers le centre alors que la sphère sociale traînerait encore en périphérie. Les revendications d'ordre environnemental auraient donc porté fruits et apparaîtraient désormais comme des enjeux incontournables aux yeux des promoteurs alors que celles d'ordre social, évoquant l'équité citoyenne et territoriale, peineraient encore à capter leur attention, notamment au sein des entreprises de plus grande taille.

Pourtant, lorsqu'on leur demande de choisir une définition du développement durable, la majorité des promoteurs choisissent celle parlant d'un développement qui tient compte à la fois de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la préservation environnementale. Les trois sphères sont donc bien présentes dans leur définition du concept. Or, visiblement, les promoteurs semblent moins disposés à favoriser l'intégration des préoccupations émanant de la sphère sociale. Ils sont d'ailleurs fort peu nombreux à avoir choisi une définition présentant le développement durable comme un développement répondant aux besoins des générations futures ou un

développement associant citoyens, élus, décideurs et entrepreneurs à la prise de décision (A3). Ce n'est donc pas une surprise puisqu'il s'agit de définitions présentant le développement durable à travers des enjeux presque exclusivement collectifs qui peinent à obtenir l'adhésion spontanée de la part d'une majorité de promoteurs. Dans ce contexte, la reconnaissance de la pertinence du principe d'intégration multisectorielle apparaît mitigée. De manière générale, les promoteurs semblent d'accord avec le principe. Dans les faits toutefois, si ceux-ci semblent tout à fait disposés à ce que les processus d'analyse de projets intègrent des critères d'ordre environnemental, l'intégration des critères d'ordre social soulève davantage de questions et semble recevoir un accueil moins spontané. À la lumière de nos discussions avec les promoteurs, nous tenons cependant à préciser que cette nuance ne doit pas être interprétée comme un refus d'intégration des critères d'ordre social. Les quelques réticences observées semblent plutôt indiquer un inconfort lié à un manque de connaissances des enjeux soulevés par cette sphère du développement qu'est le social.

Cela dit, nous avons poursuivi nos entretiens en discutant d'un autre principe, soit celui mettant en cause la concertation à travers, notamment, la participation active des acteurs du développement dont font évidemment partie les citoyens. Notre enquête nous a révélé que la grande majorité des promoteurs (17 sur 24) estiment important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés, même si cela prend plus de temps (C11a). La majorité des promoteurs sont aussi d'avis que la participation citoyenne est suffisamment importante pour justifier des coûts supplémentaires (C11b). On remarque cependant que les entreprises de petite taille sont légèrement moins tolérantes en ce qui concerne d'éventuels coûts supplémentaires.

Au cours de nos discussions avec les promoteurs nous avons pu recueillir plusieurs commentaires au sujet des délais et des fameux coûts supplémentaires. Ainsi, en ce qui concerne

les délais, les promoteurs semblent d'avis que les projets devraient être considérés au cas par cas. Selon eux, s'il importe de bien informer la population afin d'éclaircir certains points nébuleux, il faut toutefois demeurer réalistes et ne pas étirer inutilement le processus. En moyenne, il semble qu'un délai supplémentaire de l'ordre de 25% apparaisse raisonnable à leurs yeux. Bien entendu, cette description constitue une synthèse des commentaires émis par les promoteurs et se veut donc l'expression d'une position adoptée par la majorité enquêtée. Aux deux extrémités du spectre, certains promoteurs ont toutefois émis des commentaires plus radicaux. Certains ont affirmé que « le processus d'analyse ne doit pas prendre plus de temps, même qu'il devrait être raccourci pour ne pas retarder les projets ». En contrepartie, d'autres promoteurs ont affirmé que l'analyse peut prendre 50% plus de temps, voire 75%, puisqu'il est fondamental de « prendre le temps qu'il faut ».

Du côté des coûts supplémentaires, les promoteurs semblent encore une fois d'avis que les projets doivent être considérés au cas par cas. Ainsi, il est selon eux normal qu'un projet d'envergure entraîne des dépenses supplémentaires plus importantes. De manière générale toutefois, la plupart des promoteurs qui ont bien voulu préciser leur pensée à ce propos, ont suggéré que les coûts supplémentaires engendrés par la participation active des acteurs du développement, notamment les citoyens, ne devraient pas dépasser 50%, se situant idéalement entre 15% et 25%. Pour ce qui de la facture, les promoteurs semblent clairement s'entendre sur le fait que le gouvernement (le palier n'est toutefois pas spécifié) est celui qui devrait défrayer les coûts supplémentaires. Pour l'un des promoteurs enquêtés, il ne fait aucun doute que « c'est le gouvernement qui doit assumer les coûts puisque c'est la société qui demande une analyse ». Pour un autre, la question est aussi très simple étant donné que « ce sont nos taxes après tout ! ». Malgré cet apparent consensus, il est important de mentionner qu'une proportion non négligeable de promoteurs ont précisé qu'ils estimaient qu'eux aussi devaient faire leur part en partageant une partie des coûts avec le gouvernement. Tout compte fait, le point de vue des promoteurs à cet

égard ne semble pas différer radicalement de celui exprimé par la population régionale et par les décideurs.

Par ailleurs, si on confronte les promoteurs à des cas concrets, on peut saisir quelques nuances supplémentaires en matière d'analyse publique des projets controversés. Nos discussions avec les promoteurs nous ont révélé que la grande majorité d'entre eux sont d'avis que les citoyens ont eu l'occasion de s'exprimer dans le cadre des projets dont nous avons déjà parlé, à savoir : la nouvelle usine Alcan à Alma, l'usine de traitement des sols contaminés à Saint-Ambroise, le réseau de porcheries de Nutrinor et le nouveau barrage sur la Péribonka (E1). Par contre, en ce qui concerne le projet de construction d'un magasin grande surface de la compagnie Wal-Mart, la majorité des promoteurs semblent plutôt d'avis que la population n'a pas pu exprimer son opinion. Cette affirmation rejoint les points de vue livrés par les décideurs et la population régionale dans les pages précédentes. Fait à souligner à propos des différents projets faisant l'objet de notre enquête, il semble que les entreprises de plus grande taille jugent plus favorablement la possibilité d'expression fournie aux citoyens dans le cadre des projets placés sous l'égide du BAPE (usine Alcan et barrage sur la Péribonka). Les entreprises de plus petite taille, sans adopter une position radicalement différente, semblent, pour leur part, émettre un peu plus de doutes à ce sujet.

Quand on demande aux promoteurs si la population a réellement pu influencer la décision dans le cadre de ces projets, les deux tiers d'entre eux doutent de cette éventualité (E2). En fait, selon la majorité des promoteurs, seul le projet de filière porcine de Nutrinor aurait été fortement influencé par l'opinion des citoyens. En outre, quand on demande aux promoteurs si une analyse publique mettant en évidence les impacts sociaux, économiques et environnementaux était nécessaire pour s'assurer que les projets soient acceptables socialement, ceux-ci répondent majoritairement que oui, sauf en ce qui concerne le projet de construction d'un magasin grande surface par la compagnie Wal-Mart (E3). Les promoteurs sont divisés sur la question, plus des

deux tiers d'entre eux doutant de l'utilité d'un tel exercice dans le cadre de ce type de projet. Cette donnée confirme que les promoteurs partagent l'opinion des décideurs et de la population régionale à ce propos. Les points de vue des divers acteurs convergent aussi lorsqu'il est question des projets à venir. Ainsi, à l'instar de la population régionale et des décideurs, la grande majorité des promoteurs croient qu'il serait nécessaire de procéder à une analyse publique de la phase 2 du projet d'implantation d'une filière porcine par Nutrinor (E4). Ils sont par ailleurs partagés en ce qui concerne la route à quatre voies divisées dans le Parc des Laurentides. Pourtant, la presque totalité d'entre eux estiment que tout projet ayant un impact potentiel majeur sur la santé des populations ou des travailleurs, sur l'économie régionale ou sur les écosystèmes de la région, devrait systématiquement faire l'objet d'une analyse publique. Ces dernières observations fournissent des indications supplémentaires qui tendent à démontrer que les projets dont les impacts potentiels sur l'environnement sont moins évidents suscitent moins rapidement la controverse même s'ils sont susceptibles de soulever d'importants enjeux d'ordre économique et social (enjeux pourtant fondamentaux aux yeux des citoyens, si on se fie aux résultats de nos enquêtes précédentes).

Afin de clore ce volet de notre enquête, tentons maintenant de cerner la vision des promoteurs en ce qui a trait au rôle de chacun des acteurs du développement dans la mécanique de concertation à instaurer. Qui doit avoir son mot à dire et qui doit trancher les questions litigieuses ?

Nos discussions avec les promoteurs nous indiquent qu'ils croient, pour la plupart, que la responsabilité de la mise en œuvre du développement durable est une responsabilité partagée par tous (A5). On remarque toutefois que les entreprises de plus grande taille semblent davantage disposées à porter une part de responsabilité. Quant aux entreprises de plus petite taille, elles ont tendance à diriger cette responsabilité vers le gouvernement provincial. Par ailleurs, lorsque vient le temps de décider du démarrage ou non d'un projet de développement d'envergure, notre enquête nous révèle que ceux qui, aux yeux des promoteurs, exercent le plus d'influence, sont les

promoteurs eux-mêmes, suivis du gouvernement provincial puis du gouvernement fédéral (C12). Les experts auraient, eux aussi, une certaine influence de même que les leaders d'organismes de développement et les élus locaux. Cette influence serait cependant mise en doute par un nombre non négligeable de promoteurs. En ce qui concerne les citoyens, les deux tiers des promoteurs prétendent que leur influence est faible, voire inexistante. À la lumière de ces quelques constats, on remarque que la vision des promoteurs diffère quelque peu de celle des décideurs. En effet, nous avons vu que les décideurs estiment que l'influence du gouvernement fédéral est beaucoup plus faible alors que celle des élus locaux est nettement plus importante. Par ailleurs, les décideurs croient que les citoyens ont beaucoup plus d'influence que ce qu'affirment les promoteurs. Les perceptions sont donc assez divergentes sur ce point.

S'agit-il d'une situation adéquate aux yeux des promoteurs ? Notre enquête tend à démontrer qu'il s'agit pour les promoteurs d'une situation adéquate puisqu'ils ne jugent pas que l'un ou l'autre des acteurs mentionnés devrait gagner ou perdre une partie de son influence (C13). Selon eux, tous les acteurs devraient avoir leur mot à dire, mais les promoteurs sont ceux qui devraient avoir le dernier mot. Selon environ un tiers des promoteurs, les gouvernements provincial et fédéral pourraient eux aussi trancher le débat. Pas question toutefois que ce soient les citoyens, les élus locaux, les leaders d'organismes de développement ou les experts du milieu. Malgré certaines différences, ce scénario ressemble beaucoup à celui issu de notre enquête effectuée auprès des décideurs. Eux aussi croyaient que soit les promoteurs, soit le gouvernement provincial, devait avoir le dernier mot. Les propos des décideurs étaient toutefois plus nuancés et laissaient une place plus importante aux citoyens et aux élus locaux dans le processus décisionnel.

En somme, ces quelques observations semblent indiquer que les promoteurs conçoivent le mécanisme de concertation en deux parties très distinctes. D'une part, il y a la participation au débat. Cette première partie fait intervenir tous les acteurs du développement en région, de même

que les gouvernements provincial et fédéral. D'autre part, il y a la prise de décision. Cette seconde partie repose, quant à elle, sur un nombre plus restreint d'acteurs, principalement les promoteurs et les gouvernements. Il est donc très clair, aux yeux des promoteurs, que les citoyens et les élus locaux ne sont pas ceux qui doivent trancher le débat en ce qui concerne les projets controversés. Les promoteurs désirent décider eux-mêmes après avoir discuté de leur projet publiquement. Dans ce contexte, le mécanisme de concertation souhaitée par les promoteurs s'apparente davantage à un mécanisme de consultation. Or, si cette vision diffère de celle prônée par la population régionale, elle n'est pas très loin de celle fournie par les décideurs. En effet, rappelons que la majorité des décideurs estiment, eux aussi, que les promoteurs et le gouvernement provincial sont ceux qui doivent faire partie du processus décisionnel, les citoyens étant plutôt exclus de cette partie du mécanisme. Ces constats soulèvent plusieurs questions relatives aux forces et aux faiblesses du processus de concertation désiré par les différents acteurs. Nous y reviendrons au prochain chapitre.

Retenons pour le moment que les promoteurs ne semblent pas s'opposer à ce que tous les acteurs du développement participent à l'analyse publique des projets controversés. Les promoteurs croient que l'acceptabilité sociale des projets est importante, mais ils désirent avoir le dernier mot ou, à tout le moins, en référer aux gouvernements provincial ou fédéral. À l'instar de celle livrée par les décideurs, cette conception de la concertation visant à conserver la responsabilité de la décision entre les mains des promoteurs ou à la transférer à un pouvoir autre que le pouvoir local, lance un signal quelque peu inquiétant en matière de développement durable. Cette attitude des promoteurs apparaît peu favorable à l'établissement des conditions nécessaires à l'émergence d'un empowerment collectif porteur d'un développement régional plus solide et solidaire.

Tout bien considéré, les promoteurs semblent démontrer une ouverture plutôt encourageante en ce qui a trait à la reconnaissance de la pertinence des principes portés par le développement durable. Toutefois, cette ouverture est nuancée par le souci d'efficacité et de rentabilité constamment rappelé par les promoteurs. Ce faisant, toute action impliquant les promoteurs dans l'opérationnalisation des principes du développement durable devient conditionnelle à l'assurance d'un retour rapide sur l'investissement.

Par ailleurs, en matière d'intégration multisectorielle, cette seconde partie de notre enquête nous révèle que si les promoteurs associent aisément développement durable et environnement, ils peinent à reconnaître les enjeux sociaux qui s'y rattachent. Sans être compromise, tout indique que l'intégration de critères multisectoriels au sein des processus d'analyse de projets, rencontrera certaines réticences en ce qui concerne la sphère sociale.

En matière de concertation, le constat est lui aussi mitigé. D'une part, les promoteurs reconnaissent l'importance de s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets. D'autre part, ils ont une conception de la concertation qui s'apparente davantage à un simple processus de consultation. Les divers acteurs du développement, dont les citoyens, les élus locaux et les leaders d'organismes régionaux, sont invités à s'exprimer sur le projet, mais la décision finale est réservée aux seules instances gouvernementales et aux promoteurs eux-mêmes.

Bref, si les promoteurs, à l'instar de la population régionale et des décideurs, reconnaissent d'emblée les vertus du développement durable, leur attitude très pragmatique pose rapidement une série de conditions qui laissent entrevoir l'ampleur du défi qui devra être surmonté pour qu'ils acceptent de contribuer à son opérationnalisation.

Tentons maintenant de voir si l'attitude des promoteurs est marquée par une ouverture suffisante à l'égard du potentiel dont recèle le développement durable pour espérer qu'elle se transforme en actions concrètes.

5.2.3.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre

Nous avons vu jusqu'à présent que les promoteurs sont plus ou moins familiers avec le concept de développement durable. Nous avons aussi constaté que, malgré certaines réticences en ce qui concerne les enjeux liés à la sphère sociale, ceux-ci sont ouverts à une révision des critères d'analyse de projets visant à favoriser une meilleure intégration multisectorielle. Notre enquête nous a en outre permis de constater que les promoteurs croient que des coûts et des délais supplémentaires peuvent s'avérer acceptables s'ils permettent d'assurer une meilleure acceptabilité sociale des projets controversés. Ces délais et ces coûts supplémentaires doivent cependant être supportés, en partie, par les gouvernements, la part revenant aux promoteurs devant être comblée par un retour rapide sur l'investissement.

Or, tout ceci appartenant au domaine des intentions, il reste maintenant à tenter de savoir jusqu'à quel point les promoteurs sont prêts à s'impliquer pour que prenne place une réelle opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette question est fondamentale puisque sans la participation des promoteurs régionaux, aucun véritable changement ne peut être effectué dans les pratiques en vigueur au sein de la structure industrielle et commerciale de la région.

Afin de voir si les promoteurs sont prêts à faire leur part, nous les avons questionnés au sujet de deux outils bien précis, l'un lié directement au principe d'intégration multisectorielle, l'autre à celui de concertation. Le premier outil est une éventuelle grille d'analyse de développement

durable. Nous avons voulu savoir si un tel outil pourrait recevoir l'aval des promoteurs. Ces derniers croient-ils qu'il s'agit d'un outil pertinent ? Seraient-ils prêts à l'utiliser dans leur propre entreprise ? Seraient-ils prêts à aller jusqu'à investir temps et argent pour pouvoir s'en servir ? Voilà les questions principales auxquelles nous avons voulu répondre. Le second outil est, quant à lui, déjà bien réel puisqu'il s'agit du BAPE. Comme nous l'avons fait précédemment avec les décideurs, nous nous sommes servis du BAPE pour tenter d'anticiper le degré d'adhésion des promoteurs à un éventuel mécanisme public d'analyse des projets controversés en région. Notre objectif était de connaître l'opinion des promoteurs quant à la pertinence et à l'efficacité du BAPE. Nous voulions, par le fait même, identifier les facteurs qui favorisent ou freinent la participation des promoteurs à ce processus.

Commençons par explorer ce que notre enquête nous a révélé en ce qui concerne l'utilisation d'une éventuelle grille d'analyse de développement durable. Rappelons tout d'abord que les promoteurs, malgré une connaissance moyenne des critères d'analyse de projet utilisés par les analystes, se sont dits ouverts à l'idée que ceux-ci soient bonifiés dans le sens du développement durable. Concrètement, cela se traduit par une révision des grilles d'analyses utilisées actuellement pour qu'elles se transforment en de véritables grilles d'analyse de développement durable. Que pensent les promoteurs de ce projet ? Notre enquête nous indique que les deux tiers des promoteurs (16 sur 24) estiment qu'il serait pertinent ou très pertinent que la région se dote d'une grille d'analyse dont les critères d'évaluation tiendraient compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux des projets examinés (D7). Il est à noter que ce sont surtout les entreprises de petite taille qui partagent cette idée. Les entreprises de plus grande taille, sans s'y opposer, semblent émettre le souhait que cette grille ne soit pas « contraignante » et « reconnaisse ce qui se fait déjà comme travail d'analyse ».

Par ailleurs, nos entretiens avec les promoteurs nous ont appris que la grande majorité d'entre eux sont d'avis qu'une telle grille devrait être utilisée par les analystes oeuvrant au sein de divers organismes régionaux qui gèrent des programmes de soutien aux entreprises (CLD, SADC, etc.) (D8). Selon certains promoteurs, il pourrait s'agir « d'un outil d'influence » intéressant pour « intégrer les préoccupations des trois sphères du développement », sans toutefois qu'il « devienne un dogme ». En outre, la majorité des promoteurs croient que l'utilisation d'une telle grille peut justifier des coûts supplémentaires liés au processus d'analyse (D10). Selon leurs dires, ces coûts, évalués au « cas par cas », devraient être supportés par le gouvernement et le promoteur, sans toutefois qu'ils occasionnent une dépense supplémentaire dépassant 10% à 20% des coûts d'une analyse traditionnelle. Les entreprises de plus grande taille ont tendance à croire que ces coûts devraient être prévus et intégrés à la démarche, dès la conception du projet.

En ce qui concerne les délais supplémentaires pouvant être occasionnés, l'indécision est cependant un peu plus palpable. En effet, les promoteurs semblent partagés en trois groupes à peu près égaux, le premier jugeant ces délais convenables, le second les jugeant inacceptables et le troisième, plus ou moins justifiables (D9). À ce chapitre, les entreprises de petite taille, en comparaison avec les entreprises de plus grande taille, apparaissent légèrement plus disposées à accepter des délais supplémentaires. Les deux sous-groupes s'entendent toutefois pour dire que l'utilisation d'une telle grille d'analyse devrait se faire « en début de projet », de « concert avec les agents de développement œuvrant au sein des organismes régionaux de soutien aux entreprises », sans « alourdir le processus inutilement ». La position des promoteurs, en ce qui touche les délais et les coûts supplémentaires, s'apparente beaucoup à celle adoptée par les décideurs. D'ailleurs, tout comme eux, la grande majorité des promoteurs ont affirmé que si une telle grille était utilisée par les analystes en s'assurant de n'engendrer que des délais et des coûts jugés convenables, il s'agirait pour la région d'un outil utile (16 sur 24), voire indispensable (4 sur 24) (D11).

Cela dit, malgré l'accueil visiblement favorable reçu par l'outil, nous avons poussé un peu plus loin notre discussion pour tenter de voir si les promoteurs eux-mêmes seraient disposés à l'utiliser au sein de leur propre entreprise. Les résultats de notre enquête nous démontrent que la grande majorité d'entre eux (17 sur 24) seraient prêts à utiliser une telle grille pour bonifier leur entreprise (D12). De plus, quatre autres promoteurs ne disent pas non. Voilà déjà un signe d'ouverture intéressant.

Cependant, lorsque les promoteurs prennent conscience qu'ils devront, pour ce faire, ouvrir leurs portes à des consultants externes et investir temps et argent, certains d'entre eux sont soudainement moins ouverts au projet. Des 17 promoteurs prêts à aller de l'avant, nous passons à 10, lorsqu'il est question de permettre à des spécialistes externes d'établir un diagnostic de développement durable identifiant les forces et les faiblesses de l'entreprise (ou du projet d'entreprise). Le nombre des hésitants passe, quant à lui, de quatre à six. Parmi les promoteurs qui demeurent ouverts à la démarche, on justifie cette décision en disant qu'« il est bon d'avoir un point de vue extérieur pour mieux comprendre ». En contrepartie, l'un des promoteurs réfractaires explique son choix en affirmant : « personne ne touche à mes affaires ! ».

Nous avons ensuite poursuivi nos discussions en demandant aux promoteurs volontaires s'ils seraient d'accord pour qu'une ressource de leur entreprise consacre une vingtaine d'heures au dossier afin de permettre aux spécialistes d'établir le diagnostic. À partir de ce moment, nous avons perçu une différence d'attitude entre les entreprises de plus petite et de plus grande taille. Les cinq entreprises de plus grande taille ont répondu positivement à la question, alors que les autres entreprises, de plus petite taille celles-là, se sont montrées plus hésitantes (D14). Nous avons alors conclu cette partie de notre enquête en demandant aux promoteurs toujours intéressés s'ils accepteraient de déboursier un certain montant pour obtenir le diagnostic de développement durable en question (D15). En bout de ligne, 8 des 24 entreprises interrogées ont répondu

affirmativement à cette question et deux autres se sont dites indécises. Il est intéressant de souligner que 5 des 8 entreprises prêtes à poursuivre la démarche jusqu'au bout sont des entreprises de taille considérable (plus de 100 employés). Les raisons évoquées pour justifier l'adhésion à une telle démarche sont variées, mais certains thèmes semblent partagés. Les promoteurs parlent surtout d'un exercice qui permet « d'évaluer la viabilité du projet à long terme » et de « rencontrer les lois et les règlements ».

À la lumière de ces observations, nous pourrions conclure que les entreprises de plus grande taille sont davantage désireuses de s'impliquer dans la mise en œuvre des principes du développement durable. Cependant, les résultats de notre enquête nous forcent à nuancer cette affirmation. En fait, les grandes et les petites entreprises semblent toutes deux désireuses d'utiliser, au sein de leur entreprise, un outil de diagnostic tel que la grille de développement durable. Par contre, là où les entreprises de plus grande taille se démarquent, c'est au niveau des engagements concrets qu'elles sont disposées à prendre. Une entreprise de plus grande taille ne voit pas de problème à déboursier quelques milliers de dollars ou à libérer un membre de son personnel pour une période d'une vingtaine d'heures. Cet engagement ne constitue pas un fardeau très imposant en termes d'investissements. En contrepartie, pour une entreprise d'une dizaine d'employés ou moins, ce type d'engagement doit être considéré avec sérieux car il pèse sur le fonctionnement de l'entreprise.

Ce que nous pouvons retenir de ces quelques observations, c'est qu'un nombre important de promoteurs se sont montrés intéressés à s'impliquer dans la mise en œuvre des principes du développement durable. L'attitude des promoteurs n'est donc pas négative. Toutefois, force est de constater que les investissements requis pour passer de la parole aux actes rebutent un nombre non négligeable de promoteurs. L'implication des promoteurs, du moins celle d'un certains nombre de promoteurs (surtout ceux à la tête de plus petites entreprises), serait donc tributaire de la

disponibilité des ressources humaines et financières de l'entreprise. D'où l'importance, pour séduire les promoteurs, de s'assurer que l'exercice fournit un rapide retour sur l'investissement. Sans cet incitatif, tout porte à croire que la participation volontaire des entreprises au processus d'opérationnalisation des principes du développement durable est lourdement compromise.

Voyons maintenant ce qu'il en est du désir de participation des promoteurs à la mise en œuvre du principe de concertation. Pour ce faire, nous avons tenté de juger du degré d'intérêt porté par les promoteurs envers cet outil de consultation publique qu'est le BAPE. Notre objectif étant d'évaluer, à partir des résultats obtenus, le degré de participation auquel nous pourrions nous attendre advenant la création d'un mécanisme régional destiné à opérationnaliser le principe de concertation porté par le développement durable

Nous avons tout d'abord voulu savoir si les promoteurs sont familiers ou non avec le BAPE. Nos entretiens nous ont appris que la majorité d'entre eux en ont souvent entendu parler (15 sur 24) (C1). Il semble toutefois que les promoteurs évaluent très différemment leur degré de connaissance du BAPE. Ainsi, une première moitié d'entre eux estime le connaître vaguement tout au plus, alors que l'autre moitié croit bien le connaître (C2). En fait, à la lumière de nos entretiens, il semble que les promoteurs connaissent assez bien le BAPE puisqu'ils savent presque tous qu'il s'agit d'un organisme gouvernemental (C3) dont l'un des mandats principaux est de permettre aux citoyens d'exprimer leurs opinions lors de l'analyse de projets de développement controversés (C5). En outre, un nombre non négligeable de promoteurs savent qu'il s'occupe à la fois de développement économique, de développement social et de protection de l'environnement, ce qui est, en théorie, conforme à la réalité (C4). On remarque cependant chez la majorité des promoteurs une forte association entre le mandat du BAPE et la protection de l'environnement. Il est en outre intéressant de constater que ces quelques observations sont pratiquement identiques à celles

émanant de l'enquête effectuée auprès des décideurs. Autre fait à souligner, la connaissance du BAPE apparaît légèrement supérieure chez les entreprises de plus grande taille.

Nous avons poursuivi nos discussions afin de recueillir des perceptions plus personnelles de la part des promoteurs à l'égard du BAPE. Nous avons ainsi appris que 4 des 24 entreprises interrogées ont été soumises au processus d'audiences publiques du BAPE (C6). C'est sans surprise que nous avons constaté que ces entreprises sont toutes de taille importante (plus de 100 employés). Il est intéressant de noter que ces entreprises ont toutes qualifié leur expérience de plus ou moins positive, de plutôt positive ou de très positive (C7). Le bilan du passage du BAPE semble donc globalement positif. Si un promoteur a insisté sur le fait que la démarche est « très technique », les autres ont surtout souligné qu'il s'agissait d'un « processus démocratique permettant aux citoyens de s'exprimer » tout en rendant le « projet plus visible ».

Par ailleurs, lorsqu'on leur demande si le BAPE répond adéquatement au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets de développement controversés, la majorité des promoteurs répondent que oui (C8). Ils sont à peu près du même avis en ce qui a trait au besoin d'expression des promoteurs (C9). On remarque néanmoins que les promoteurs à la tête d'une entreprise de plus grande taille semblent juger un peu plus favorablement la capacité du BAPE à prendre en compte les préoccupations émanant des citoyens et des promoteurs. Ainsi, chez les plus petites entreprises on entend des promoteurs dire que le BAPE a « un trop grand souci de l'environnement » et qu'il « ralentit le développement ». De l'autre côté, chez l'entreprise de plus grande taille, les commentaires sont un peu plus positifs : « le BAPE fait le tour de la question », « il est généralement respectueux des promoteurs ». En outre, les résultats de notre enquête ont aussi révélé que la grande majorité des promoteurs sont d'avis que le BAPE est nécessaire, crédible et accessible et qu'il n'empêche pas le développement (C10). Ces observations épousent parfaitement la perception des décideurs que nous avons explorée précédemment. Par contre, aux

yeux d'un nombre important de promoteurs, le BAPE apparaît relativement complexe et est perçu comme un processus qui prend trop de temps. Sur ce point, les promoteurs se démarquent des décideurs et se rapprochent un peu plus de la perception exprimée par la population régionale. Rappelons qu'une vaste majorité de citoyens ont jugé que le BAPE était plutôt complexe alors qu'une part d'entre eux l'ont même qualifié de « frein au développement ».

Tout bien considéré, il n'est pas aisé, à partir de ces quelques observations, d'évaluer le degré d'adhésion des promoteurs à un éventuel mécanisme régional permettant l'opérationnalisation du principe de concertation porté par le concept de développement durable. Même si la perception des décideurs à l'égard du BAPE apparaît plutôt favorable, les entreprises de plus petite taille semblent y voir certaines lacunes. Pour s'assurer de leur adhésion à un éventuel mécanisme régional de concertation, il semble évident que ce dernier devra être parfaitement adapté aux besoins particuliers des entreprises de cette taille. Un lien de confiance devra être fermement établi pour que l'attitude des promoteurs de la région soit favorable à un engagement qui dépasse le cadre de fonctionnement individuel marqué par la recherche de la rentabilité à court terme.

En résumé nous pouvons retenir de cette partie de notre enquête qu'un nombre considérable de promoteurs semblent disposés à s'impliquer concrètement dans l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets

Ceci est vrai pour le principe d'intégration multisectorielle qui requiert notamment l'utilisation d'une grille d'analyse de développement durable. Toutefois, force est de constater que les investissements requis pour passer de la parole aux actes rebutent un nombre non négligeable de promoteurs, la disponibilité des ressources humaines et financières apparaissant un obstacle important chez les entreprises de plus petite taille notamment. Tout porte à croire que la participation active des entreprises au processus

d'opérationnalisation proposé dépendra grandement de la rentabilité à court terme de la démarche.

En matière de concertation, tout comme ce fut le cas pour les décideurs, la volonté d'implication des promoteurs apparaît plus difficile à évaluer. Le jugement qu'ils portent sur un mécanisme de consultation publique comme celui proposé par le BAPE apparaît plutôt favorable. Cependant, pour qu'ils adhèrent à un éventuel mécanisme régional de concertation visant à favoriser l'acceptabilité sociale des projets, tout indique que les promoteurs devront être convaincus qu'ils en sortiront gagnants. En l'absence de contraintes légales, les promoteurs hésiteront fort probablement à se prêter à une analyse publique sans avoir l'assurance qu'elle sera brève et peu coûteuse et qu'elle aura pour but, non pas de mettre en péril le projet, mais de le bonifier.

L'implication des promoteurs apparaît donc possible mais conditionnelle à un certains nombre de facteurs incontournables.

5.2.3.5 Synthèse des observations liées à l'attitude des promoteurs

Pour arriver à caractériser l'attitude des promoteurs de la région à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets, nous avons exploré trois éléments en particulier, à savoir : la connaissance du concept de développement durable, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise en œuvre. Nous avons tenté de résumer l'ensemble des observations présentées au cours des paragraphes précédents au sein du Tableau 63

Tableau 63 - Synthèse des observations liées à l'attitude des promoteurs

Élément caractéristique de l'attitude des décideurs	Résultats de l'enquête
<ul style="list-style-type: none"> La connaissance du concept de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les promoteurs estiment, avec raison, être assez peu familiers avec le concept de développement durable. ➤ Ceux-ci peinent à le rattacher à des organismes oeuvrant sur le terrain et à identifier des outils et services concrets incarnant sa mise en œuvre. ➤ En outre, le développement durable demeure, aux yeux d'un nombre non négligeable de promoteurs, une notion liée aux questions d'ordre environnemental. ➤ Les lacunes observées, en termes de connaissance du développement durable, apparaissent comme autant d'obstacles risquant de compromettre l'opérationnalisation du développement durable.
<ul style="list-style-type: none"> La reconnaissance de la pertinence de ses principes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les promoteurs semblent démontrer une ouverture plutôt encourageante en ce qui a trait à la reconnaissance de la pertinence des principes portés par le développement durable. ➤ Toutefois, toute action les impliquant dans l'opérationnalisation de ces principes semble conditionnelle à la notion de rentabilité et à l'assurance d'un rapide retour sur l'investissement. ➤ En matière d'intégration multisectorielle, si les promoteurs associent aisément développement durable et environnement, ils peinent cependant à reconnaître les enjeux sociaux qui s'y rattachent. ➤ En matière de concertation, le constat est lui aussi mitigé. Les promoteurs reconnaissent l'importance de s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets, mais ils ont une conception de la concertation qui s'apparente davantage à un simple processus de consultation. ➤ Les divers acteurs du développement sont invités à s'exprimer sur le projet, mais la décision finale est réservée aux seules instances gouvernementales et aux promoteurs eux-mêmes. ➤ Les promoteurs reconnaissent d'emblée les vertus du développement durable mais leur attitude très pragmatique pose rapidement une série de conditions qui laissent entrevoir l'ampleur du défi qui devra être surmonté pour qu'ils acceptent de contribuer à son opérationnalisation.
<ul style="list-style-type: none"> La volonté de procéder à leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un nombre considérable de promoteurs semblent disposés à s'impliquer concrètement dans l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projet. ➤ Toutefois, en matière d'intégration multisectorielle, force est de constater que les investissements requis pour passer de la parole aux actes rebutent un nombre non négligeable de promoteurs, notamment les entreprises de plus petite taille. L'utilisation d'une grille d'analyse de développement durable apparaît donc directement liée à une promesse de rentabilité à court terme. ➤ En matière de concertation, la volonté d'implication des promoteurs apparaît plus difficile à évaluer. ➤ Même si le jugement qu'ils portent sur un mécanisme de consultation publique comme celui proposé par le BAPE apparaît plutôt favorable, pour qu'ils adhèrent à un éventuel mécanisme régional de concertation visant à favoriser l'acceptabilité sociale des projets, les promoteurs devront être convaincus qu'ils en sortiront gagnants. ➤ En l'absence de contraintes légales, les promoteurs hésiteront fort probablement à se prêter à une analyse publique sans avoir l'assurance qu'elle sera brève et peu coûteuse et qu'elle aura pour but, non pas de mettre en péril le projet, mais de le bonifier.

Source : D. DORÉ, 2004

À la lumière de ces observations, nous en arrivons à la conclusion que **l'attitude des promoteurs fait partiellement obstacle au processus d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean**. Bien entendu, notre jugement est empreint de nuances.

Les promoteurs semblent posséder une connaissance plutôt faible du concept de développement durable et de ses applications et l'associent encore souvent à l'environnement. Leur attitude face au concept est donc menée par des perceptions très personnelles et aléatoires.

Par ailleurs, **les promoteurs semblent reconnaître la pertinence de procéder à l'application des principes qu'il sous-tend au sein des processus d'analyse de projets**. S'ils associent aisément développement durable et environnement, ils peinent cependant à reconnaître les enjeux sociaux qui s'y rattachent. **De plus, cette ouverture apparaît indissociable de la notion de rentabilité.**

Par conséquent, leur volonté d'implication semble assujettie à de nombreuses conditions. Ainsi, de leur point de vue, **l'utilisation d'une grille d'analyse de projets** intégrant de nouveaux critères d'analyse issus des principes du développement durable **doit assurément entraîner des retombées à court terme** pour pallier les délais et les coûts supplémentaires qui risquent d'être engendrés. Quand à la concertation, si **l'acceptabilité sociale** apparaît incontournable à leur yeux, elle **doit être acquise par la consultation des divers acteurs et non pas par leur pleine participation à la décision**. Tout porte à croire qu'en l'absence de contraintes légales, les promoteurs **hésiteront fort probablement à se prêter à une analyse publique sans avoir l'assurance qu'elle sera brève et peu coûteuse et qu'elle aura pour but, non pas de mettre en péril le projet, mais de le bonifier.**

Globalement, les résultats de cette partie de notre enquête semblent donc donner raison au premier volet de notre hypothèse #2. En théorie, les promoteurs ne s'opposent pas au processus d'opérationnalisation. Par contre, compte tenu des contraintes liées à leur impératif de rentabilité, les conditions qu'ils imposent à l'opérationnalisation des principes du développement durable en matière d'analyse de projets, contribuent à freiner le processus en cours dans la région.

Afin de compléter notre tour d'horizon des divers acteurs impliqués, jetons maintenant un œil du côté des analystes de projet.

5.2.4 Acteur #4 - Analystes de projets

5.2.4.1 Un contexte particulier

Il est important de souligner que, contrairement aux autres acteurs, nous n'avons pas procédé à une enquête en profondeur permettant de dresser un portrait précis de l'attitude des analystes à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Le portrait que nous présentons est donc beaucoup moins complet et moins précis que ceux que nous avons établis concernant la population régionale, les décideurs et les promoteurs. Il ne s'agit en fait que d'une remise en ordre de certains éléments issus des entretiens en face-à-face que nous avons eus avec cinq analystes de projets (voir méthodologie complète au Chapitre 3). Rappelons au passage que ces analystes œuvrent au sein de divers organismes publics ou privés dont le mandat consiste à supporter les projets de développement par un appui technique ou financier. Ces discussions nous ayant permis de recueillir certaines informations révélatrices de l'attitude des analystes, il nous est apparu à propos de les mentionner. Même si notre présentation est beaucoup plus succincte, nous avons choisi de l'articuler de la même

manière que nous l'avons fait avec les acteurs précédents, ceci afin de conserver une certaine uniformité. Nous traiterons donc de la connaissance du concept, de la reconnaissance de la pertinence de ses principes et de la volonté de participer à leur mise en œuvre.

Cela dit, au Chapitre 3, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle l'attitude des analystes de projets serait gouvernée par des pratiques marquées par un fort cloisonnement sectoriel et un faible recours à la participation citoyenne. Cette supposition est-elle fondée ? Sans pouvoir généraliser nos observations à l'ensemble des analystes de la région (notre échantillon étant trop restreint), nos entretiens avec cinq d'entre eux tendent cependant à confirmer cette hypothèse. Jetons un œil aux quelques éléments qui nous poussent à faire une telle affirmation.

5.2.4.2 La connaissance du concept

Dans un premier temps, en ce qui a trait au degré de connaissance du concept de développement durable chez les analystes, nos entretiens nous ont permis de constater que celui-ci semble plutôt faible. Les analystes eux-mêmes ont avoué posséder une compréhension très limitée des enjeux soulevés par les principes du développement durable. Certains nous ont d'ailleurs confié qu'ils n'étaient, *a priori*, pas contre le concept, mais que bien honnêtement, ils n'avaient aucune idée de la façon dont ce dernier pourrait se déployer au sein des processus d'analyse de projets. Visiblement, la connaissance du concept de développement durable chez les analystes de projets fait défaut.

5.2.4.3 La reconnaissance de la pertinence de ses principes

Dans un second temps, en ce qui concerne le principe d'intégration multisectorielle, nous avons constaté, dès le Chapitre 4, que la démarche d'analyse de projets, telle que présentée par les cinq analystes, ne semble pas proposer au promoteur de s'engager dans un processus de

développement durable. En effet, les Tableaux 33 et 34 (voir Chapitre 4) nous apprennent que le montage du dossier se fait généralement selon un modèle de plan d'affaires traditionnel, faisant appel à des critères très étroits, majoritairement d'ordre économique, orchestrés autour des ratios financiers classiques. Le reste des critères interpellent surtout les qualités de gestionnaire du promoteur et cela, dans une optique d'évaluation du risque. Lorsque des critères environnementaux sont considérés, ce qui semble être une exception, ces derniers le sont aussi dans une perspective d'évaluation du risque. En outre, l'analyse de projets ne semble pas impliquer la participation d'une équipe d'analystes interdisciplinaire.

En fait, tout porte à croire que les pratiques des analystes sont marquées par un important cloisonnement sectoriel. Leur attitude apparaît donc peu favorable à l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle portée par le concept de développement durable. D'autant plus que nous n'avons pas constaté de mécontentement apparent de la part des analystes à l'égard des outils d'analyse utilisés. La grande souplesse qui caractérise les mécanismes d'analyse préconisés semble plaire aux analystes qui disposent d'une précieuse latitude dans la réalisation de leur mandat. Or, cette souplesse peut engendrer certaines dérives car elle dissimule aussi l'absence d'un cadre d'analyse qui permettrait d'assurer que soient considérés un ensemble d'enjeux fondamentaux découlant de la prise en compte des principes du développement durable. Tout indique que l'adoption, dans la pratique, d'une démarche d'analyse de projet systématisée autour de critères multisectoriels bien définis, risquerait d'entraîner une certaine résistance puisqu'elle pourrait être perçue par les analystes comme une perte d'autonomie.

Malgré ces constats plutôt inquiétants, certains analystes ont fait montre d'une ouverture encourageante. Au fil de nos discussions, au moins trois des cinq analystes rencontrés ont laissé entendre qu'ils ne s'opposeraient pas à une bonification de leurs outils d'analyse par l'introduction de nouveaux critères s'appuyant sur les principes du développement durable. Nous ne saurions,

par conséquent, conclure en une attitude négative de la part des analystes en matière d'intégration multisectorielle. Nos discussions nous mènent plutôt à croire en une certaine forme d'inertie. Les pratiques des analystes semblent en effet s'appuyer sur une sorte de « tradition d'analyse » se matérialisant à travers le maintien d'une mécanique héritée de longue date. Cette relative satisfaction des analystes à l'égard des pratiques actuelles mènerait au maintien du statu quo.

Dans un autre ordre d'idées, en ce qui concerne le principe de concertation, notre enquête auprès des analystes nous indique que leurs pratiques ne semblent aucunement en faire la promotion. Il faut bien comprendre que nous n'affirmons pas ici que les analystes s'opposent à toute forme de concertation. Cependant, force est de constater que cette notion était tout à fait absente du vocabulaire employé par les analystes, sauf peut-être lorsqu'il a été question des comités de validation internes ayant pour mandat d'officialiser leurs propositions.

Concrètement, l'essentiel du travail d'analyse des projets semble, la plupart du temps, graviter autour d'un seul intervenant, la décision finale faisant parfois appel à un comité de pairs. La prise en compte des orientations issues des planifications stratégiques locales et régionales n'apparaît que très partielle. En outre, aucun mécanisme de repérage des projets présentant des enjeux potentiellement controversés ne semble exister et la population régionale n'est d'aucune manière impliquée dans la démarche d'analyse. Or, s'il est théoriquement possible de modifier les outils, les critères et les mécanismes d'analyse en vigueur, le contrôle semble s'exercer à l'interne sans un apport conséquent de la part de la collectivité. Dans ce contexte, à l'instar du principe d'intégration multisectorielle, le principe de concertation semble lui aussi très peu opérationnalisé.

5.2.4.4 La volonté de participer à leur mise en œuvre

Nous venons de voir que, de l'aveu même des analystes, leur connaissance du concept de développement durable et de ses implications est plutôt faible. Nous avons aussi découvert que leurs pratiques se prêtent plutôt mal à l'opérationnalisation des principes d'intégration multisectorielle et de concertation. Peut-on en déduire que l'attitude des analystes est de nature à constituer un frein à la mise en œuvre du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? Avant de tenter de répondre à cette question, rappelons une fois de plus que notre jugement s'inspire principalement des résultats d'une enquête que nous avons menée auprès d'un échantillon très restreint (cinq analystes). Par conséquent, il serait périlleux de procéder à toute forme de généralisation. Nous nous contentons donc d'émettre un avis se voulant davantage une supposition qu'une affirmation.

Cela dit, nos discussions avec les analystes nous portent à croire que leur attitude ne constitue pas, en soit, un frein à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Les analystes que nous avons rencontrés ne nous sont pas apparus complètement fermés à toute proposition de changement. Tout espoir est donc permis. Ce sont les pratiques actuellement en vigueur qui semblent davantage poser problème. Nous avons d'ailleurs pu déceler quelques obstacles qui devront absolument être contournés pour faire passer les analystes d'une position de neutralité à une position de proactivité.

Parmi ces obstacles, les analystes font souvent référence à une série de contraintes qui orientent leurs actions. Ces contraintes prennent des formes diverses d'un organisme à l'autre. Certains analystes se voient contraints de répondre à un promoteur dans un laps de temps déterminé par la loi. D'autres analystes doivent intégrer à leur analyse des critères choisis par les dirigeants de l'organisme au sein duquel ils oeuvrent. D'autres analystes encore devront favoriser

certains secteurs d'activités au détriment de d'autres ou un territoire géographique donné en fonction d'une orientation adoptée par l'organisation. La nécessité de se conformer à certaines directives propres à l'organisation au sein de laquelle ils œuvrent constitue un élément explicatif important de l'attitude adoptée par les analystes. En d'autres termes, ils ont des comptes à rendre et préfèrent ne pas trop chambarder leur façon de faire pour arriver à remplir le mandat qui leur a été confié. Voici donc une première piste expliquant l'inertie que nous avons pu déceler au sein des pratiques associées aux processus d'analyse.

Un second obstacle, tout aussi important à nos yeux, pourrait provenir des outils mis à la disposition des analystes. À la lumière de notre enquête, nous sommes d'avis que les analystes sont réticents à changer leur façon de faire parce qu'ils n'ont jamais réellement disposé d'outils d'application du développement durable efficaces, adaptés à leurs pratiques quotidiennes. Le développement durable demeurerait donc à leurs yeux un concept théorique sans réelle application pratique (comme nous l'a d'ailleurs mentionné un analyste). En l'absence d'outils alternatifs pouvant remplacer ceux utilisés jusqu'à présent, comment espérer que s'opère la mise en œuvre des principes du développement durable ? Nous pouvons toujours blâmer les analystes de ne pas avoir pris l'initiative de chercher à se doter de tels outils, en demandant le soutien de spécialistes externes notamment. Mais est-ce réellement à eux de le faire ? Et ce soutien externe, existe-t-il ?

Ces deux dernières questions ouvrent un large débat qui dépasse de loin le cadre de cette recherche. Cependant, elles permettent de clore notre réflexion entourant l'attitude des analystes de projets en faisant ressortir deux éléments fondamentaux : le rôle des dirigeants d'organismes et la disponibilité des outils d'opérationnalisation du développement durable. Sans vouloir diminuer la responsabilité qui incombe aux analystes, nous croyons qu'il est important de rappeler que les dirigeants des organismes qui les emploient ont eux aussi des responsabilités, notamment en ce qui concerne la direction à donner à l'organisation. Les dirigeants qui décident de placer leur

organisation sous le signe du développement durable envoient un signal clair aux analystes, les libérant de certaines contraintes et les forçant même à devenir proactifs dans la mise en œuvre des principes du développement durable. C'est d'ailleurs ce qui se passe actuellement en Montérégie alors que le CLD et la SADC du Bas-Richelieu ont uni leurs forces (aux côtés d'autres partenaires comme la municipalité de Sorel-Tracy et le Conseil régional de l'environnement – Montérégie, notamment) pour placer le développement durable au centre de leurs préoccupations. Une fois la direction donnée, les analystes cherchent rapidement à changer leurs pratiques et le besoin en outils nouveaux apparaît.

C'est ce qui nous amène à parler de la disponibilité des outils d'opérationnalisation du développement durable. Ce second élément est primordial car, même s'il ne peut justifier à lui seul l'attitude des analystes, il peut constituer un frein majeur qui doit être considéré avec sérieux. Après avoir échangé avec les analystes enquêtés, ainsi que certains autres analystes ne faisant pas partie de l'enquête proprement dite, nous en sommes venus à la conclusion que sans outils adaptés à leurs besoins, aucune opérationnalisation efficace ne sera possible. Pour entraîner un changement dans les pratiques des analystes, il faut leur offrir des outils dont le langage et le format conviennent aux exigences de leurs activités de tous les jours. Le défi est immense quand on sait que la réalité « terrain » est souvent bien différente du monde théorique. Nous traiterons plus abondamment de la disponibilité de tels outils d'opérationnalisation dans les pages qui suivent. Nous aborderons aussi cette question sous un angle plus fonctionnel au chapitre suivant.

Bref, en ce qui concerne la volonté des analystes de participer à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein de leurs pratiques d'analyse de projets, nous sommes d'avis qu'elle est plutôt mitigée. Si, à première vue, les analystes peuvent sembler peu enclins à coopérer, nous croyons qu'une fois libérés de certaines contraintes, ceux-ci pourraient adopter une attitude plus proactive.

5.2.4.5 Synthèse des observations liées à l'attitude des analystes

Tout comme ce fut le cas pour les autres acteurs, nous avons tenté, malgré le peu de données dont nous disposons, de caractériser l'attitude des analystes de la région à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Pour ce faire, nous avons exploré les mêmes éléments, à savoir : la connaissance du concept de développement durable, la reconnaissance de la pertinence de ses principes et la volonté de participer à leur mise en œuvre. Nous avons tenté de résumer au sein du Tableau 64 l'ensemble des observations présentées dans les paragraphes précédents.

Tableau 64 - Synthèse des observations liées à l'attitude des analystes

Élément caractéristique de l'attitude des décideurs	Résultats de l'enquête
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La connaissance du concept de développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les analystes estiment être assez peu familiers avec le concept de développement durable ; ➤ Certains analystes ont avoué n'avoir aucune idée de la façon dont le concept pourrait se déployer au sein des processus d'analyse de projets.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La reconnaissance de la pertinence de ses principes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'attitude des analystes apparaît peu favorable à l'opérationnalisation du principe d'intégration multisectorielle porté par le concept de développement durable. ➤ Tout porte à croire que les pratiques des analystes sont marquées par un important cloisonnement sectoriel. ➤ Certains indices laissent croire qu'une démarche d'analyse de projet systématisée autour de critères multisectoriels bien définis risquerait d'entraîner une certaine résistance puisqu'elle pourrait être perçue comme une perte de souplesse. ➤ À l'instar du principe d'intégration multisectorielle, le principe de concertation semble lui aussi très peu opérationnalisé. ➤ L'essentiel du travail d'analyse des projets semble, la plupart du temps, graviter autour d'un seul intervenant, sans intervention de la collectivité. ➤ En contrepartie, certains analystes ont laissé entendre qu'ils ne s'opposeraient pas à une bonification de leurs outils d'analyse en s'appuyant sur les principes du développement durable.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La volonté de procéder à leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nos discussions avec les analystes nous portent à croire que leur attitude ne constitue pas, en soit, un frein à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ; ➤ Cependant, force est de constater que les pratiques actuellement en vigueur, en matière d'analyse de projets, ne favorisent pas l'opérationnalisation des principes du développement durable ; ➤ La nécessité de se conformer à certaines directives propres à l'organisation au sein de laquelle ils œuvrent pourrait constituer un élément explicatif de cette situation ;

- *L'absence d'outils d'application du développement durable efficaces, adaptés à leurs pratiques quotidiennes, pourrait en constituer un autre ;*
- *En plus de la responsabilité qui incombe à l'analyste, celle incombant aux dirigeants des organismes qui les emploient apparaît jouer un rôle fondamental, notamment en ce qui concerne la direction à donner à l'organisation.*
- *Si, à première vue, les analystes peuvent sembler peu enclins à coopérer, nous croyons qu'une fois libérés de certaines contraintes, ceux-ci pourraient adopter une attitude plus proactive.*

Source : D. DORÉ, 2004

À la lumière de ces observations, nous en arrivons à la conclusion que **l'attitude des analystes fait partiellement obstacle à l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean**. Bien entendu, notre jugement est encore une fois empreint de nuances.

D'une part, **les analystes semblent posséder une connaissance plutôt faible du concept de développement durable et de ses éventuelles applications**. D'autre part, **leurs pratiques d'analyse semblent ne favoriser ni l'intégration de critères multisectoriels, ni la participation active des divers acteurs de la collectivité**. En outre, la notion d'acceptabilité sociale n'est pratiquement pas abordée.

En contrepartie, tout porte à croire que **les analystes ne s'opposeraient pas à une bonification de leurs pratiques d'analyse s'inspirant des principes du développement durable**. Il semble toutefois que **diverses contraintes, associées d'un côté aux directives provenant de l'organisme au sein duquel ils œuvrent et de l'autre à un manque d'outils efficaces, pourraient rendre difficile le passage de la théorie à la pratique**.

De manière générale, **les résultats de cette partie de notre enquête semblent donc donner raison au premier volet de notre hypothèse #2**. Sans être un obstacle majeur, les analystes ne sont pas non plus une bougie d'allumage en matière d'opérationnalisation des

principes du développement durable. Tel que nous le pensions, leurs pratiques sont effectivement cloisonnées et font rarement place aux autres acteurs de la collectivité.

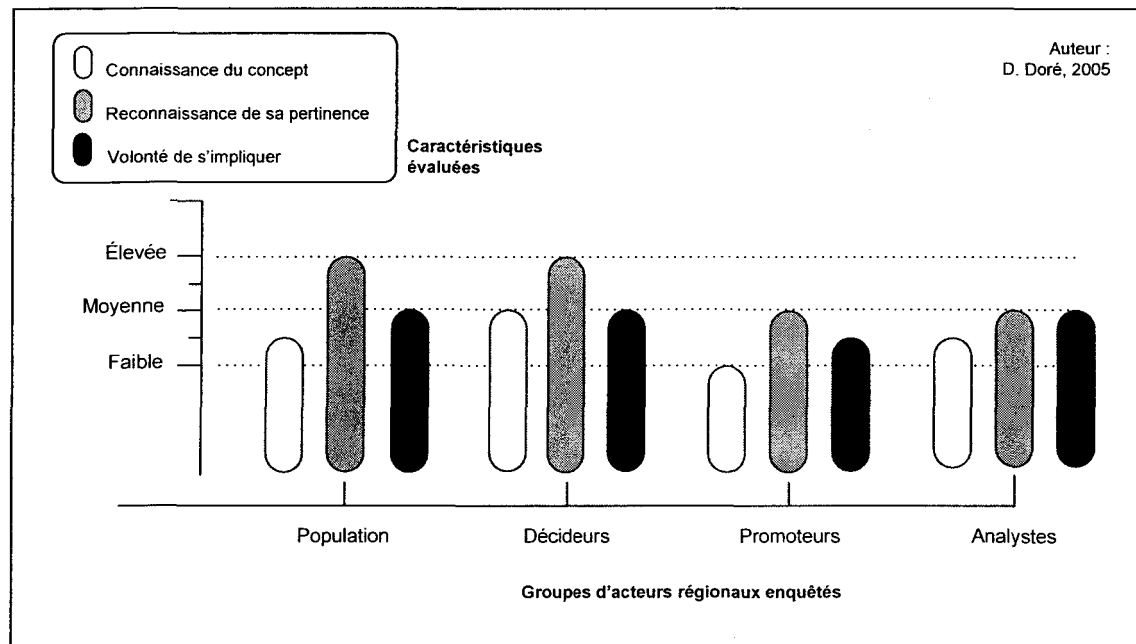
5.2.5 Le point sur l'attitude des acteurs

Le premier volet de l'hypothèse #2 stipulait que l'attitude des acteurs était susceptible d'expliquer, du moins en partie, la faible opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projet au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nous venons de caractériser l'attitude de quatre acteurs (trois en profondeur et un succinctement) à partir de leur degré de connaissance du concept, de leur reconnaissance de sa pertinence et de leur volonté à passer du discours aux gestes concrets. Que peut-on conclure après l'examen exhaustif des résultats des différentes enquêtes que nous avons effectuées auprès de chacun des groupes d'acteurs (population régionale, décideurs, promoteurs et analystes) ? Notre hypothèse était-elle fondée ? L'attitude des acteurs constitue-t-elle un frein à l'opérationnalisation des principes du développement durable au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

À la lumière de nos observations, tout porte à croire que l'attitude des acteurs constitue un obstacle au processus d'opérationnalisation qui ne peut être ignoré, du moins en ce qui concerne les principes d'intégration multisectorielle et de concertation. Notre recherche démontre cependant que l'attitude de chacun des quatre acteurs enquêtés comporte des caractéristiques qui lui sont propres. Par conséquent, nos conclusions doivent être nuancées. Dans certains cas l'attitude est un obstacle de taille, alors que dans d'autres, il n'est qu'un écueil pouvant facilement être évité.

Nous avons tenté de résumer ces nuances au sein de la Figure 14.

Figure 14 – Synthèse de l'attitude des acteurs enquêtés à l'égard de l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets



Cette représentation synthétique nous permet de jeter un regard global sur l'ensemble des observations issues des différentes enquêtes que nous avons menées. Il s'agit, bien entendu, d'une généralisation plutôt grossière ne permettant pas de percevoir les nombreux détails qui ont été explicités dans les pages précédentes. Sa valeur ne réside donc pas dans la précision, mais bien dans le portrait d'ensemble qu'elle nous offre. En fait, cette représentation synthétique nous permet de compléter notre examen de la question en émettant quelques commentaires issus d'une observation effectuée sous deux angles différents : celui des caractéristiques évaluées et celui des groupes d'acteurs.

En ce qui concerne les caractéristiques évaluées, on remarque tout de suite que la reconnaissance de la pertinence des principes du développement durable est un élément généralement mieux coté que les deux autres chez l'ensemble des groupes d'acteurs enquêtés. On note par ailleurs que la connaissance du concept de développement durable est relativement faible

chez tous les acteurs, sauf chez les décideurs où elle est plutôt moyenne. Quant à la volonté de s'impliquer dans les processus d'opérationnalisation des principes du développement durable, celle-ci semble moyenne chez tous les groupes d'acteurs enquêtés.

Si on observe la représentation synthétique en s'attardant aux différences existant entre les divers groupes d'acteurs, on s'aperçoit que les décideurs sont ceux qui affichent les caractéristiques les plus favorables en matière d'opérationnalisation des principes du développement durable. Ils sont assez familiers avec le concept, en reconnaissent la pertinence et se disent prêts à poser un certain nombre de gestes pour supporter sa mise en œuvre. À l'autre bout du spectre, on retrouve les promoteurs. Ceux-ci avouent n'avoir qu'une connaissance très faible du concept. En outre, s'ils reconnaissent la pertinence de certains des principes qu'il sous-tend, leur implication dans l'opérationnalisation du développement durable apparaît conditionnelle à un rapide retour sur l'investissement. Entre les deux, mais beaucoup plus près du profil des décideurs, on retrouve la population régionale. Même si sa connaissance du concept n'est que partielle, elle croit fermement en la pertinence des principes portés par le développement durable. Si la population régionale se dit prête à s'impliquer dans leur mise en œuvre, les expériences passées (notamment celles entourant le BAPE) montrent clairement que cet engagement doit être considéré avec modération, la participation citoyenne étant affectée par de nombreux impondérables (comme le temps et l'intérêt pour le sujet traité notamment). De leur côté, les analystes présentent un profil plutôt neutre. Ils avouent mal connaître le développement durable et, même s'ils sont assez d'accord avec les principes proposés par le concept, leurs pratiques ne favorisent pas leur mise en œuvre. Ils semblent toutefois ouverts à jouer un rôle plus proactif dans la mesure où l'organisation au sein de laquelle ils oeuvrent leur procure la marge de manœuvre et les outils pour le faire.

Bref, les résultats de nos enquêtes nous portent à croire que **les suppositions émises dans le premier volet de l'hypothèse #2 sont en partie fondées**. L'attitude d'au moins trois des quatre acteurs enquêtés semble en effet contribuer à freiner l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Par contre, tout porte à croire que **l'attitude de ces acteurs ne peut, à elle seule, expliquer le faible degré d'opérationnalisation observé**. L'absence d'outils d'opérationnalisation efficaces pourrait être en cause. **De manière générale toutefois, nous croyons que l'attitude des acteurs ne constitue ni un obstacle incontournable, ni le seul facteur expliquant la faible opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets**

Parmi les autres facteurs susceptibles de jouer un rôle important, nous avons identifié l'absence d'outils d'opérationnalisation efficaces. Tentons maintenant de voir si cette seconde partie de notre hypothèse #2 est, elle aussi, fondée.

5.3 Une question d'outils ?

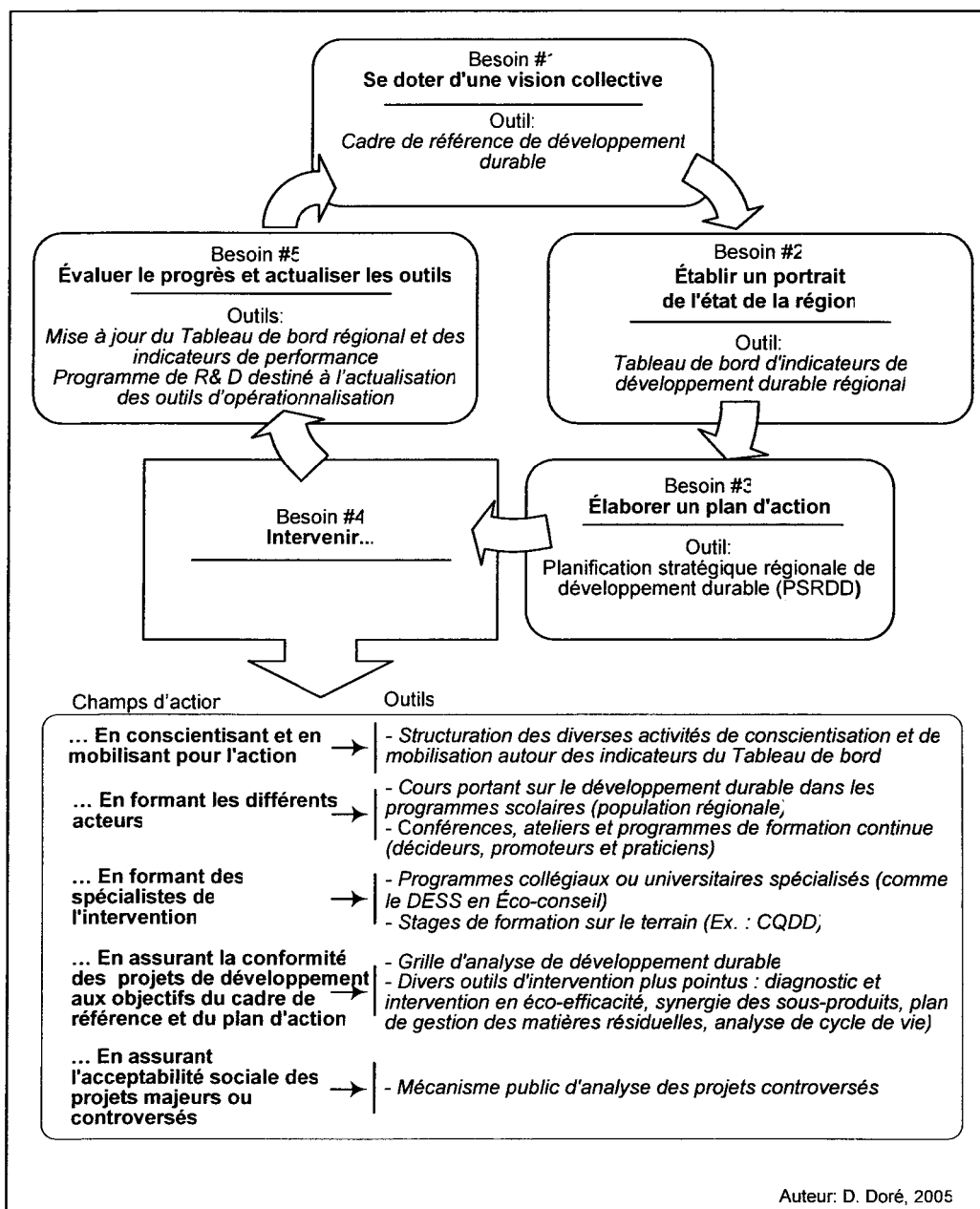
Comme nous venons de le voir, l'attitude des acteurs ne peut expliquer entièrement la faible opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets. Dans le second volet de notre hypothèse #2, nous avons émis l'idée que l'absence d'outils efficaces pourrait jouer un rôle important. Qu'en est-il réellement ? Les divers acteurs qui œuvrent au développement de la région disposent-ils des outils nécessaires pour intégrer à leurs pratiques d'analyse de projets les principes du développement durable ? Les diverses enquêtes que nous avons menées et dont nous avons présenté les résultats dans les pages précédentes, nous ont

livré plusieurs éléments de réponse à cette question. Tentons d'y voir plus clair en mettant un peu d'ordre dans les multiples informations recueillies à ce sujet.

5.3.1 De quels outils parle-t-on ?

Le premier éclaircissement que nous devons faire touche la nature même des outils d'opérationnalisation. De quels outils s'agit-il au juste ? Nous avons déjà répondu à cette question, du moins partiellement, au Chapitre 2. Nous y avons présenté, en se basant sur la littérature et les travaux menés plus spécialement par le Centre québécois de développement durable au cours des dix dernières années, une liste d'outils nous apparaissant essentiels afin d'assurer la mise en œuvre du développement durable à l'échelle d'une région (voir Tableau 1). Ces outils ont été identifiés à partir d'une approche s'articulant autour de cinq besoins fondamentaux en matière de gestion du développement en région. À l'aide de la Figure 15 nous avons positionné les différents éléments contenus dans le Tableau 1 pour former un modèle plus visuel. Il est évident que ce modèle global dépasse le cadre plus restreint de notre projet de recherche, ce dernier se concentrant plus spécialement sur les processus d'analyse de projets. Nous croyons toutefois que ce bref détour en vaut la peine puisqu'il permet de bien camper le sujet qui nous préoccupe au sein de la problématique générale que constitue l'opérationnalisation des principes du développement durable en région.

Figure 15 - Besoins et outils correspondants en matière d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle d'une région



Prenons quelques instants pour revenir brièvement sur les outils d'opérationnalisation qui façonnent le modèle régional que nous proposons. Nous identifierons au passage les outils liés au sujet qui nous préoccupe directement, soit les processus d'analyse de projets. Ce sont ces outils qui capteront notre attention par la suite.

Comme nous l'avons mentionné brièvement un peu plus haut, le modèle que nous proposons pour servir de base à notre réflexion sur les outils d'opérationnalisation du développement durable (voir Figure 15) s'inspire de plusieurs sources. Il est le résultat de la synthèse de divers travaux issus de la littérature présentée au chapitre 2⁸⁷. Il est aussi le résultat de l'évolution des travaux entamés depuis de nombreuses années au CQDD. Il est enfin le fruit de la réflexion engendrée par les divers éléments d'information émanant des recherches que nous avons menées au cours des trois dernières années dans le cadre de cette démarche doctorale. Cela dit, il est important de garder à l'esprit qu'il ne s'agit que d'un modèle arbitraire permettant d'ordonner les éléments à considérer et servant de point de départ à la réflexion sur l'existence d'outils efficaces. Il est à noter que puisque nous avons déjà présenté les éléments constituant ce modèle au chapitre 2, nous nous contenterons d'en faire le survol en guise de rappel.

Le modèle proposé s'articule autour de cinq besoins fondamentaux : (1) se doter d'une vision collective, (2) établir un portrait de l'état de la région, (3) élaborer un plan d'action, (4) intervenir, (5) évaluer le progrès et assurer l'actualisation des outils. Ce sont des besoins très simples qui n'ont, en fait, rien d'extraordinaires. Ils s'apparentent aux étapes proposées dans les systèmes de gestion présents au sein de nombreuses organisations et entreprises. En matière de développement régional, ils constituent une base de fonctionnement tout à fait standard qui n'est en rien réservée

⁸⁷ En plus des travaux menés par le CQDD et la Chaire en Éco-conseil de l'UQAC, des outils intéressants ont été développés par Extra-Muros pour le compte de la communauté urbaine de Dunkerque Grand littoral (www.dunkerquegrandlittoral.org) et par l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne pour le Territoire entre Saône et Rhin (www.agora21.org).

au concept de développement durable. Se donner un cadre de travail s'appuyant sur un certain nombre de principes et un portrait de la situation, élaborer un plan d'action assorti d'objectifs spécifiques, se doter de moyens d'intervention et procéder à une évaluation des résultats, il n'y a rien de bien nouveau là-dedans. Nous n'aspérons pas non plus à refaire la roue en ce domaine.

Là où le modèle adopte une personnalité qui lui est propre, c'est au chapitre des outils et des pratiques destinées à en assurer le fonctionnement. C'est là que doivent être opérationnalisés les principes du développement durable. C'est donc à ce niveau que le véritable défi survient. Or, comme nous l'avons vu lors du traitement de la question de recherche #1, ce défi ne semble pas encore avoir été relevé, l'opérationnalisation n'étant que faiblement réalisée dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nos enquêtes nous ont jusqu'à présent démontré que l'attitude des acteurs du développement ne peut, à elle seule, expliquer cette situation. Se pourrait-il alors qu'en plus de l'attitude des acteurs, le manque d'outils efficaces puisse expliquer la faible opérationnalisation des principes du développement durable observée ? Mal outillés, il est fort probable que les acteurs régionaux ne puissent répondre aux besoins centraux que nous venons d'identifier. Mal outillés, il est compréhensible que les acteurs ne fassent pas preuve de leadership dans le processus de mise en œuvre du développement durable.

Pour en avoir le cœur net, jetons un œil à chacun des outils que nous avons identifié dans le modèle proposé et tentons d'évaluer si cet outil est actuellement mis à la disposition des acteurs régionaux et, le cas échéant, si l'efficacité est au rendez-vous. Comme nous le verrons, dans certains cas les outils existent déjà et ne demandent qu'à être adoptés collectivement, diffusés et utilisés. Dans d'autres cas, les outils sont désuets et requièrent une mise à jour sous le signe du développement durable. Enfin, certains outils sont à peu près inexistantes et nécessitent d'être tout bonnement créés. Bien entendu, puisqu'il s'agit de l'objet de notre recherche, nous nous attarderons plus longuement aux outils touchant de très près les processus d'analyse de projets,

soit la grille d'analyse et le mécanisme d'acceptabilité sociale. Nous traiterons donc surtout du besoin #4, soit le « besoin d'intervenir », et n'aborderons que très brièvement les autres besoins et outils. Afin de procéder à notre évaluation, nous avons utilisé différentes données recueillies au cours des enquêtes effectuées jusqu'à présent en plus des informations amassées lors de nombreuses discussions avec différents spécialistes, dont ceux du CQDD notamment. Voyons ce qu'elles nous révèlent sur chacun des besoins et des outils identifiés.

5.3.1.1 Besoin #1 – Se doter d'une vision collective

Dans la Figure 15, nous avons identifié le *cadre de référence de développement durable* comme l'outil privilégié permettant aux divers acteurs d'une région de se doter d'une vision commune. La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean est fort probablement l'une des seules à disposer d'un outil de ce genre. En effet, un cadre de référence de développement durable a été élaboré par le Centre québécois de développement durable, il y a quelques années déjà. Ce cadre constitue une vision bâtie autour d'un certain nombre de grands objectifs collectifs. C'est en quelque sorte le niveau des valeurs, là où se situe le projet de société régional. Ce cadre de référence, comme son nom l'indique, agit comme matière première pour la confection des autres outils d'opérationnalisation du développement durable.

Or, si l'outil existe bel et bien, il n'a malheureusement pas encore été adopté collectivement. Sa valeur demeure donc restreinte et plutôt théorique, tant que l'outil n'a pas fait l'objet d'une adhésion partagée par l'ensemble des acteurs régionaux. Il est impératif qu'il soit soumis à un débat public pour qu'il se transforme en un véritable outil de mobilisation. Pour y arriver, il faut qu'un leadership important soit assumé par certains acteurs. Un organisme sans but lucratif comme le CQDD ne peut entraîner, à lui seul, ce nécessaire engagement collectif. Cet engagement doit recevoir son impulsion de départ de la part des leaders de la région. À ce chapitre, la nouvelle

Conférence régionale des élus (CRÉ) pourrait jouer un rôle important, entraînant dans son sillage les élus de toute la région, les dirigeants des organisations et, de ce fait, l'ensemble de la population. Comme l'a proposé un répondant à l'une de nos enquêtes, la CRÉ pourrait même adopter une charte faisant du développement durable le fondement de son action. Le cadre de référence pourrait alors guider ses décisions et ses gestes en agissant à la manière d'une constitution régionale.

Bref, on peut conclure que le cadre de référence de développement durable existe au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Toutefois, il n'est pas utilisé à son plein potentiel car il n'a pas été officiellement adopté par la région. Puisqu'il s'agit d'un outil fondamental servant d'assise aux autres outils de mise en œuvre, cette lacune a des conséquences importantes en matière d'opérationnalisation des principes du développement durable. C'est tout le reste qui en souffre. Mise à part son utilité interne au CQDD pour le développement d'outils d'intervention, le cadre de référence n'est donc pas un outil efficace dans sa forme actuelle.

5.3.1.2 Besoin #2 – Établir un portrait de l'état de la région

Le second besoin à combler consiste en l'établissement d'un portrait de l'état du développement de la région. L'outil par excellence pour y parvenir est un *tableau de bord régional d'indicateurs de développement durable*⁸⁸. Une fois de plus, la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean est privilégiée à ce chapitre puisqu'elle est la seule au Québec à disposer d'un outil de ce genre. Un tel tableau de bord, élaboré à l'échelle d'une région, est une première au Québec et un cas très rare dans l'ensemble du pays. Certains tableaux de bord existent déjà depuis quelques années ailleurs, aux États-Unis et en Europe notamment, mais ils se déploient habituellement à l'échelle d'une municipalité.

⁸⁸ Le Tableau de bord sur l'état de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean élaboré par le CQDD peut être consulté à l'adresse Internet suivante : www.tableaubord.org

Le tableau de bord d'indicateurs de développement durable a été élaboré par le CQDD, en collaboration avec de nombreux spécialistes du milieu régional, dans le cadre d'une entente spécifique impliquant cinq ministères en plus de l'ancien Conseil régional de concertation et de développement (CRCD). Il est constitué de 40 indicateurs destinés à mesurer l'état du développement à l'échelle de la région dans sept domaines (état du développement humain, état de l'environnement, culture et gouvernance, systèmes sociaux, systèmes économiques, gestion des ressources et gestion du territoire). Chaque indicateur mesure un objectif bien précis tiré du cadre de référence régional dont nous avons parlé au point précédent.

Malheureusement, à l'instar du cadre de référence, le tableau de bord régional n'est pas non plus un outil exploité à son plein potentiel. Il a été rendu public officiellement en 2003 et son utilité a été reconnue par la CRÉ récemment. Le CQDD a effectué une large diffusion de l'outil auprès des élus et des dirigeants d'organismes de la région, en plus d'en assurer la disponibilité en format numérique sur son site Internet. De plus, il a effectué un certain nombre d'activités de mobilisation autour des objectifs dont il recèle pour rejoindre divers publics (concours dans les écoles de la région, concours de photographie relié à la production du calendrier municipal de Ville d'Alma, intégration d'objectifs au congrès régional de la CSN, etc.). À la lumière de nos enquêtes, les efforts consacrés jusqu'à présent semblent avoir porté fruit auprès des décideurs puisque bon nombre d'entre eux ont identifié spontanément l'outil développé par le CQDD. Toutefois, on ne peut en dire autant de la population et des promoteurs qui ne semblent pas bien le connaître.

Force est de constater que malgré les efforts déployés et la reconnaissance de la qualité et de la pertinence de l'outil par les décideurs, le tableau de bord d'indicateurs de développement durable n'a pas encore été adopté par l'ensemble des acteurs du milieu, y compris par les citoyens. Or, il apparaît évident que pour qu'il soit utilisé à son plein potentiel et puisse contribuer efficacement à

l'opérationnalisation des principes du développement durable en région, cet outil devra, lui aussi, pouvoir compter sur le leadership d'un certain nombre de décideurs régionaux. La CRÉ nous apparaît l'organisation clé pouvant permettre au tableau de bord de véritablement prendre son envol. Ses membres ayant déjà reconnu la qualité et la pertinence de l'outil, ils devront maintenant aller plus loin en proposant que son contenu, ajouté à celui du cadre de référence, guide la planification stratégique régionale et les plans d'action sectoriels qui en découleront.

Bref, le tableau de bord existe bel et bien et, dans sa forme actuelle, tout indique qu'il pourrait jouer un rôle primordial en précisant l'état du développement de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Pour ce faire, les leaders régionaux devront faire en sorte qu'il soit adopté par l'ensemble des acteurs du milieu, ce qui n'est pas encore le cas. Pour cette raison nous ne pouvons conclure qu'il s'agit actuellement d'un outil d'opérationnalisation du développement durable ayant prouvé son efficacité.

5.3.1.3 Besoin #3 – Élaborer un plan d'action

Jusqu'à présent, les exercices de planification stratégique ont été menés de manière à mettre en commun un ensemble d'objectifs émanant de plans d'action sectoriels proposés par les divers organismes d'une région. Il s'agit d'une démarche cruciale qui doit être revue pour qu'elle intègre les principes du développement durable, non seulement dans son énoncé général comme c'est le cas actuellement au Saguenay – Lac-Saint-Jean, mais dans l'ensemble des objectifs qui composent le document. Plus qu'une simple liste d'objectifs sectoriels, la planification stratégique régionale doit se rattacher à un cadre de référence collectif dont les objectifs généraux sont partagés par tous. Les plans d'action et les objectifs spécifiques proposés par les organismes sectoriels doivent converger pour contribuer à l'amélioration de la situation observée par l'entremise, notamment, des indicateurs contenus dans le tableau de bord régional. Les données

issues du tableau de bord d'indicateurs de développement durable doivent agir comme une source d'information supplémentaire permettant d'orienter les gestes à poser pour s'attaquer aux enjeux névralgiques. En clair, il est impératif de transformer la planification stratégique régionale (PSR) en une véritable *planification stratégique régionale de développement durable (PSRDD)*. Cet exercice commandera de profonds changements dans les pratiques des différents acteurs. Finie l'approche par « silos ». Les diverses préoccupations sectorielles devront trouver un lieu de convergence alors que les actions devront être coordonnées aux échelles locale et régionale pour en assurer la cohérence.

Pour l'instant, nous ne pouvons pas dire que la PSR (2001-2006) sur laquelle le Saguenay – Lac-Saint-Jean appuie son développement soit une véritable PSRDD. Elle ne l'est qu'au niveau des intentions, à l'instar, fort probablement de celle que l'on retrouve dans la plupart des régions du Québec. Cette situation découle du fait que le cadre de référence en matière de développement durable n'a pas été adopté collectivement et que le tableau de bord n'est pas non plus utilisé, ni par les médias, ni par les décideurs, ni par la population, de manière active et à grande échelle. Les assises de la démarche d'opérationnalisation étant absentes, la planification stratégique ne peut s'en imprégner.

Pour que les choses changent, là aussi, le leadership de la CRÉ apparaît indispensable. En menant la région à adopter un cadre de référence de développement durable et un tableau de bord d'indicateurs, un signal clair serait lancé. Les organismes de la société civile, les entreprises et la population en général, pourraient alors être conviés à contribuer activement à un exercice de planification stratégique régional renouvelé. Une véritable PSRDD pourrait ainsi voir le jour.

Ce leadership n'étant pas encore assumé, la PSR demeure, pour le moment, peu imprégnée des principes du développement durable. Nous ne pouvons par conséquent considérer qu'elle constitue un outil d'opérationnalisation du développement durable efficace.

5.3.1.4 Besoin #4 – Intervenir

En plus d'un cadre de référence, d'un tableau de bord d'indicateurs et d'une planification stratégique régionale intégrant les principes du développement durable, la région doit pouvoir compter sur des outils efficaces pour intervenir directement sur le terrain et provoquer le changement escompté. L'intervention peut adopter de multiples formes. Nous avons identifié cinq champs d'action principaux au sein de la Figure 15 (il pourrait y en avoir d'autres, ce classement étant arbitraire).

Le premier champ d'action consiste en la *conscientisation et la mobilisation des acteurs*. Il apparaît évident que pour réussir la mise en application du concept de développement durable, les acteurs doivent d'abord l'apprivoiser. Pour créer un effet d'entraînement et un impact perceptibles, il faut procéder, en se servant des indicateurs du tableau de bord régional comme point d'ancrage, à la structuration des diverses activités de conscientisation et de mobilisation menées par de multiples organismes de la région (écoles Brundtland, organismes dédiés à l'éducation relative à l'environnement, organismes de développement social, organismes jeunesse, etc.). Bien qu'amorcée par le Centre québécois de développement durable, cette mobilisation, articulée autour des indicateurs contenus dans le tableau de bord, s'avère nettement insuffisante. La région gagnerait à structurer davantage ses actions pour qu'elles soient canalisées sur un certain nombre d'objectifs à atteindre. Les résultats risquent alors d'être perceptibles, ce qui devrait favoriser la mobilisation.

En plus de la conscientisation et de la mobilisation, l'intervention doit s'incarner dans la *formation des divers acteurs du développement*. Cette formation peut se concrétiser, chez la population en général, par l'ajout de cours portant sur le développement durable au sein des programmes offerts au primaire, au secondaire, au collégial et à l'université. Elle peut aussi, chez les décideurs, les promoteurs et les praticiens, prendre la forme de conférences, ateliers et programmes de formation continue. Actuellement, mis à part les établissements faisant partie du réseau des écoles Brundtland, les programmes scolaires généraux, du niveau primaire au niveau collégial, ne comptent aucun cours dédié à l'enseignement du concept de développement durable et de ses implications. Pour mieux juger de l'impact de telles lacunes, nous avons effectué un sondage éclair auprès d'étudiants de premier cycle suivant un cours de géographie à l'université du Québec à Chicoutimi (automne 2001). La très grande majorité d'entre eux (plus des trois quarts) se sont montrés incapables de définir le développement durable, ne serait-ce que partiellement. Par ailleurs, la totalité d'entre eux ont avoué ne jamais avoir été amenés à aborder la question de manière approfondie en classe. Il s'agit d'un exemple qui en dit long sur les besoins en matière de formation.

Outre la formation générale destinée aux divers acteurs régionaux, l'intervention doit aussi donner lieu à la *formation de spécialistes* de la mise en application des principes du développement durable. Cet objectif est déjà en partie atteint par l'implantation récente d'un DESS en Éco-conseil à l'UQAC. Cette formation se voit bonifiée par la mise à contribution de divers partenaires du milieu offrant des stages de formation sur le terrain. La formation de spécialistes de l'opérationnalisation du développement durable est donc bien enclenchée au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Elle ne pourra que s'enrichir d'une participation encore plus grande de l'ensemble des partenaires régionaux.

Par ailleurs, en plus de rejoindre les divers acteurs régionaux par la conscientisation et la mobilisation, la formation générale et la formation spécialisée, il est impératif que l'intervention sur le terrain permette aux entreprises et institutions de s'engager pleinement sur la voie du développement durable en se conformant aux objectifs contenus dans le cadre de référence et le plan d'action. Pour mener à bien cette tâche, la région doit pouvoir compter sur un certain nombre *d'outils d'intervention spécialisés*. Plusieurs outils, développés par les spécialistes du CQDD et ceux de l'UQAC notamment, sont actuellement proposés aux acteurs régionaux. Ces outils se concentrent surtout sur les questions reliés à l'écoefficacité (diagnostics d'écoefficacité, synergie des sous-produits, plan de gestion des matières résiduelles, analyse de cycle de vie, etc.). D'autres outils, intégrant des préoccupations d'ordre social, sont en développement actuellement. C'est le cas de l'Agenda 21 local, un premier projet pilote ayant débuté à la fin de l'année 2004 dans deux municipalités du Québec (l'une au Saguenay – Lac-Saint-Jean et l'autre en Montérégie). Encore loin d'être popularisés à grande échelle, ces outils commencent toutefois à être plus répandus, leur efficacité ayant tendance à s'affirmer depuis peu.

Cela dit, en matière d'intervention, on ne peut passer sous silence ce qui constitue, à nos yeux, un outil incontournable : la *grille d'analyse de développement durable*. Nous nous y attarderons longuement dans le prochain chapitre. Ce sera alors l'occasion d'y présenter les enseignements tirés de l'expérimentation, au sein de deux entreprises de la région, d'une toute nouvelle grille que nous avons développée en collaboration avec le CQDD.

Rappelons cependant que la région n'en n'est pas à ses premières armes en la matière. Dès les années qui ont suivi la formation de la Région laboratoire de développement durable (soit en 1992-1993), la région s'est dotée d'une grille d'analyse par l'entremise du travail de Réjean

Villeneuve et Claude Villeneuve⁸⁹. Cette grille fut principalement utilisée à la RLDD, entre 1996 et 1998, pour juger de nombreux projets à financer dans le cadre de la Fondation du développement durable. Il s'agissait alors d'une première étape qui marquait un pas important dans l'opérationnalisation du concept. La grille utilisée par la RLDD a ensuite subi une légère adaptation en 1999-2000 pour faciliter l'analyse du projet de filière porcine de Nutrinor. Au cours des dernières années, l'outil a aussi évolué, en parallèle, à partir des travaux effectués au sein de la chaire en Éco-conseil.

Bref, la région a donc à sa disposition au moins deux variantes en matière de grille d'analyse de développement durable, sans compter les quelques grilles qui ont été développées ailleurs dans le monde, en Europe notamment (nous en avons mentionné quelques-unes au chapitre 2). Malgré cela, la diffusion et l'utilisation de la grille d'analyse de développement durable comme outil d'opérationnalisation demeurent faibles. Les commentaires recueillis chez plusieurs intervenants rencontrés au cours de nos enquêtes nous laissent croire que les modèles de grille d'analyse proposés jusqu'ici se sont avérés plutôt complexes et difficiles à utiliser sur le terrain. Ce handicap nuirait grandement à l'intégration de la grille d'analyse de développement durable dans les pratiques des acteurs régionaux. Nous reviendrons sur ce point au prochain chapitre en tentant de proposer un modèle réinventé en tenant compte de ces commentaires.

Enfin, en plus de tous les outils d'intervention mentionnés jusqu'ici, la région doit pouvoir compter sur un *mécanisme public d'analyse*, s'appuyant sur la concertation des divers acteurs du milieu, dont l'objectif est d'assurer l'acceptabilité sociale des projets de développement controversés. Cet outil s'appuie sur la grille d'analyse de développement durable, lui ajoutant une

⁸⁹ Cette grille a été élaborée autour d'un modèle appelé le « tétraèdre » (voir la version révisée dans VILLENEUVE, 1999).

phase publique visant à ce que les projets controversés soient soumis à un processus d'examen ouvert aux citoyens. Il a pour objectif de bonifier le projet afin d'assurer son acceptabilité sociale.

Nos recherches ont révélé d'importantes lacunes à ce niveau au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nous avons remarqué, entre autres, que lorsqu'un projet controversé ne fait pas l'objet d'un examen public par le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), les collectivités ne semblent pas outillées pour assurer l'acceptabilité sociale du projet en question⁹⁰. L'exemple du projet d'implantation d'une filière porcine par la coopérative Nutrinor est des plus éloquentes à ce sujet (DORÉ, 2002). Comme nous l'avons montré précédemment, les échanges houleux qui ont eu lieu laissent croire que les collectivités n'ont pas su prévoir et orchestrer la participation des divers acteurs du développement, tout spécialement la population régionale, au sein des processus décisionnels. Les multiples comités de citoyens, s'étant constitués spontanément pour tenter de se donner une voix en l'absence d'un véritable lieu de débat, sont même allés jusqu'à demander au gouvernement, à deux reprises et en vain, la tenue d'audiences publiques. La crise, qui a duré plus de 15 mois, a laissé de profondes cicatrices, notamment entre les acteurs des milieux rural et urbain. Cet épisode a coûté temps, énergie et argent, autant à l'ensemble de la collectivité qu'au promoteur lui-même. Il n'a fait aucun gagnant. En l'absence d'outils efficaces, une occasion de développement est devenue le théâtre d'un « contre développement », un triste revirement de situation dont la région aurait bien voulu se passer dans un contexte économique difficile.

Pour éviter que cela ne se reproduise et pour faire des principes du développement durable un véritable levier capable d'entraîner un développement structurant, la région devrait pouvoir compter sur son propre mécanisme de consultation publique. Il pourrait s'agir d'un tout nouvel organisme ou d'un organisme régional existant clairement identifié pour jouer ce rôle, à qui on confierait de

⁹⁰ Lire à ce sujet l'étude fort bien documentée produite par FORGET et AUBIN, en 2003, pour le compte de l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC).

nouveaux mandats. L'organisme en question aurait pour mission de s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets de développement proposés en région. En se servant de la grille d'analyse de projets présentée précédemment, il établirait des règles claires servant à encadrer une démarche de concertation visant à permettre à tous les intervenants intéressés d'exprimer leur point de vue. S'appuyant sur l'expertise régionale, il procéderait à une analyse objective du projet et fournirait aux décideurs régionaux les éléments dont ils ont besoin pour accompagner adéquatement le promoteur dans un processus de bonification de son projet. Le tout dans le but d'assurer sa pleine acceptabilité sociale.

Le mécanisme proposé se voudrait un complément au BAPE, agissant en amont ou en son absence. En se dotant d'un tel outil, la région comblerait un besoin évident qui risque de croître compte tenu des préoccupations de plus en plus nombreuses émises par les citoyens dans un contexte de mondialisation. De plus, cet outil aurait le mérite de redonner aux citoyens un certain pouvoir sur le devenir de la collectivité à laquelle ils appartiennent.

Bref, si certains outils d'intervention existent et commencent à prouver leur efficacité, d'autres doivent carrément être créés. L'intervention en matière de développement durable est donc bel et bien amorcée au Saguenay – Lac-Saint-Jean, mais elle est loin d'être optimisée et bénéficierait grandement de l'apport de nouveaux outils.

5.3.1.5 Besoin #5 – Évaluer le progrès et actualiser les outils

Les résultats de toutes les interventions que nous venons de décrire se doivent d'être examinés afin d'évaluer le progrès effectué et d'assurer le suivi des engagements. Jusqu'à présent, la mécanique basée sur l'exercice de planification stratégique régionale n'a pas donné de résultats convaincants à ce chapitre. Certains chercheurs ont d'ailleurs identifié l'absence de mécanismes

d'évaluation comme l'une des lacunes majeures des stratégies de développement régional traditionnelles (PROULX, 1996). Or, la mise à jour fréquente du tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional pourrait permettre une évaluation des progrès effectués à l'échelle territoriale. Au niveau plus micro, soit pour chaque politique, plan d'action ou projet spécifique, des tableaux d'indicateurs de performance pourraient remplir ce rôle. Ces mécanismes d'évaluation ne sont malheureusement pas fonctionnels à l'heure actuelle.

Par ailleurs, en plus de l'évaluation des progrès effectué, il est impératif de songer à actualiser les outils mis à la disposition des acteurs régionaux. Pour ce faire, la région doit pouvoir compter sur un programme de recherche et développement (R & D) bien articulé, dont l'objectif serait de renouveler les outils existants en tenant compte des préoccupations des acteurs.

À ce chapitre, la région ne part pas de zéro. Elle peut compter sur une expertise indéniable (notamment grâce au travail effectué par le CQDD depuis près de 15 ans et à la récente obtention d'une chaire en Éco-conseil rattachée à l'UQAC). Toutefois, tout indique qu'elle bénéficierait grandement de l'établissement d'un véritable *centre d'expertise en matière d'opérationnalisation du développement durable*. Ce centre pourrait créer une synergie des plus intéressantes dans la région en se présentant comme un complément aux programmes de formation supérieure offerts par l'UQAC (notamment le DESS en Éco-conseil, la maîtrise en études et interventions régionales et le doctorat en développement régional) ainsi qu'aux programmes techniques offerts par les quatre cégeps (touchant notamment les métiers liés à la forêt, à la transformation de l'aluminium et à l'agroalimentaire). Ce centre aurait pour mandat de transformer les connaissances fondamentales en une expertise terrain susceptible de faciliter le transfert auprès des entreprises et institutions de la région et de l'ensemble du Québec. Il créerait ainsi un pont entre la connaissance et le milieu.

Ce rôle semble actuellement joué, en partie, par le CQDD. Cependant, l'organisme ne jouissant pas d'une reconnaissance gouvernementale officielle en la matière, et par conséquent d'un budget dédié à la R & D, il peine à étendre son rayonnement à l'échelle régionale et nationale, voire internationale. Il s'agit, à notre avis, d'un créneau des plus pertinents qui se doit d'être occupé par une région périphérique comme le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Compte tenu du contexte économique actuel, un centre d'envergure, capable de retenir et d'attirer en région des jeunes diplômés hautement spécialisés dans un domaine d'avenir comme celui du développement durable, nous apparaît un projet des plus structurants, à la fois pour la région et pour le Québec. Il constitue par ailleurs la suite logique du projet amorcé par les leaders régionaux en 1991 avec la création de la Région laboratoire de développement durable.

En résumé, au chapitre de l'évaluation et de l'actualisation des outils, tout indique que la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean ne peut compter sur des outils jouant efficacement leur rôle. Le tableau de bord d'indicateurs existe, mais il n'est pas encore utilisé pour évaluer les progrès effectués par la région. Par ailleurs, aucun indicateur de performance n'a été élaboré pour soutenir directement la PSR. Quant à la R & D destinée à assurer l'actualisation des outils d'opérationnalisation du développement durable à l'échelle régionale, elle demande à être encadrée et financée plus adéquatement.

5.3.2 Conclusion concernant la présence et l'efficacité des outils d'opérationnalisation du développement durable

Nous venons d'effectuer un bref survol des outils mis à la disposition des acteurs du développement de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean pour réussir l'opérationnalisation des principes du développement durable. Nous avons pu constater que certains outils sont bel et bien présents et ne demandent qu'à être adoptés par la collectivité régionale alors que d'autres sont tout

simplement absents. Le Tableau 65 présente une synthèse du survol effectué à partir des cinq besoins que nous avons identifiés dans le modèle proposé par le biais de la Figure 15.

La synthèse présentée dans le Tableau 65 nous permet de faire deux observations importantes. D'une part, on constate que certains outils manquent à l'appel. En effet, il n'existe pas de véritable planification stratégique régionale de développement durable (PSRDD). Il n'existe pas non plus de mécanisme capable d'assurer l'acceptabilité sociale des projets controversés. Il n'existe pas plus de cours permettant de conscientiser les jeunes à travers les programmes scolaires généraux. Enfin, il n'existe pas de mécanisme d'évaluation permettant de suivre les performances des actions liées à la planification stratégique, et encore moins de centre d'expertise officiel se consacrant au développement et à l'actualisation des outils mis à la disposition de la région.

D'autre part, on remarque que la plupart des outils d'opérationnalisation du développement durable qui existent déjà ne sont pas utilisés à leur plein potentiel. Il existe bel et bien un cadre de référence de développement durable, un tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional, un programme universitaire pour former des spécialistes de l'intervention, des démarches d'écocoefficacité et d'agenda 21 local, ainsi que diverses activités de conscientisation portées par la société civile. Toutefois, aucun de ces outils et de ces initiatives n'a été adopté officiellement par la collectivité régionale. Au mieux, certains leaders régionaux ont reconnu la pertinence des outils proposés. En aucun cas ces derniers ont fait l'objet d'une démarche structurée à grande échelle, visant à placer la région sous le signe du développement durable.

Tableau 65 – Lacunes observées en ce qui concerne les outils d'opérationnalisation du développement durable

Outil d'opérationnalisation	Présence	Efficacité
1. Se doter d'une vision collective		
▪ Cadre de référence de développement durable	Oui	L'outil existe au CQDD, mais n'est pas utilisé à son plein potentiel car il n'a pas été officiellement adopté par l'ensemble des acteurs de la région.
2. Établir un portrait de l'état de la région		
▪ Tableau de bord régional d'indicateurs de développement durable	Oui	Même si sa pertinence a été reconnue par la CRÉ, l'outil élaboré par le CQDD n'est pas utilisé à son plein potentiel car il n'a pas été officiellement adopté par l'ensemble des acteurs de la région.
3. Élaborer un plan d'action		
▪ Planification stratégique régionale de développement durable (PSRDD)	Non	Ne pouvant s'appuyer sur l'adhésion de la collectivité régionale à un cadre de référence et à un tableau de bord d'indicateurs inspirés des principes du développement durable, la PSR, dans sa forme actuelle, s'avère inefficace en matière d'opérationnalisation des principes du développement durable.
4. Intervenir		
▪ Mécanisme de structuration de la mobilisation	Non	Le tableau de bord d'indicateurs élaboré par le CQDD pourrait servir de base à la structuration des efforts de mobilisation, mais aucun acteur n'a été officiellement mandaté pour veiller à l'élaboration d'un mécanisme d'articulation des actions entreprises.
▪ Programme de formation générale	Non	Mis à part le cas particulier des écoles Brundtland, il n'existe aucun cours dédié à l'enseignement du concept de développement durable et de ses implications dans le cadre de la formation générale des étudiants, du niveau primaire au niveau universitaire.
▪ Programme de formation spécialisée	Oui	L'UQAC offre un programme de formation spécialisée en Éco-conseil (DESS). Le programme en est à ses débuts mais s'avère prometteur.
▪ Démarches d'intervention en écoefficacité (diagnostic, synergie des sous-produits, analyse de cycle de vie, etc.)	Oui	Ces outils sont proposés par le CQDD et la chaire en Éco-conseil de l'UQAC, mais ne sont pas utilisés à leur plein potentiel car ils sont relativement nouveaux. Ils doivent encore faire la preuve de leur efficacité auprès des promoteurs, ce qui se fait progressivement.
▪ Grille d'analyse de développement durable	Oui	Bien que l'outil existe depuis quelques années déjà au CQDD et à la Chaire en Éco-conseil, il n'est pas utilisé à son plein potentiel car certaines lacunes semblent freiner son adoption à grande échelle. La grille d'analyse de développement durable doit encore prouver son applicabilité sur le terrain.
▪ Mécanisme d'acceptabilité sociale	Non	Le cas de la filière porcine de Nutrinor et d'autres encore (Récupère-Sol, AES Larouche, etc.) démontrent clairement qu'il n'existe aucun mécanisme permettant de repérer et d'assurer l'acceptabilité sociale des projets controversés en région.

5. Évaluer le progrès et actualiser les outils		
▪ Indicateurs territoriaux mis à jour régulièrement	Non	La mise à jour annuelle du tableau de bord d'indicateurs de développement durable régional élaboré par le CQDD pourrait fournir une évaluation des progrès effectués à l'échelle territoriale. Toutefois, aucun mécanisme de mise à jour n'est actuellement prévu.
▪ Indicateurs de performance mis à jour régulièrement	Non	La PSR n'étant pas placée sous le signe du développement durable, aucun mécanisme de suivi des objectifs qui y sont mentionnés n'a été mis de l'avant. Les résultats des actions entreprises par les différents acteurs sectoriels ne sont donc pas mesurés à partir d'indicateurs de performance.
▪ Centre de recherche et de développement d'outils d'opérationnalisation des principes du développement durable	Non	L'UQAC, par l'entremise de ses programmes de cycle supérieur (comme la maîtrise en études et interventions régionales, le doctorat en développement régional et le DESS en Éco-conseil), effectue de nombreuses recherches touchant de près le concept de développement durable. Il n'en demeure pas moins qu'il n'existe pas de véritable centre de recherche et de développement d'outils d'opérationnalisation du développement durable, capable d'actualiser les outils régionaux et d'en imaginer de nouveaux en faisant le pont entre les connaissances fondamentales et les applications pratiques, entre les experts et les acteurs du milieu.

Source : D. DORÉ, 2005

Tout bien considéré, ces quelques constats ne nous permettent pas de rejeter la seconde partie de l'hypothèse #2 selon laquelle l'absence d'outils efficaces mis à la disposition des acteurs régionaux pourrait expliquer la faible opérationnalisation des principes du développement durable dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Au contraire, l'absence de certains outils et la sous-utilisation des autres, tendent à la confirmer.

Tout porte à croire que les acteurs du développement n'ont pas sous la main tous les outils dont ils ont besoin alors que ceux dont ils disposent sont méconnus et ne bénéficient pas d'une large caution collective.

5.4 Conclusion concernant l'hypothèse #2

Nous avons amorcé ce chapitre en nous demandant quels pouvaient être les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle l'attitude des acteurs régionaux et l'absence d'outils de mise en oeuvre efficaces pouvaient constituer des obstacles non négligeables.

Nos enquêtes nous ont révélé que notre hypothèse #2 était fort probablement fondée. L'attitude d'au moins trois des quatre acteurs enquêtés semble en effet contribuer à freiner l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projet au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Quant aux outils de mise en oeuvre, tout porte à croire que les acteurs du développement n'ont pas sous la main tout ce dont ils ont besoin. Certains outils sont absents alors que ceux dont ils disposent sont trop souvent méconnus et ne bénéficient pas d'une large adhésion collective.

Cela dit, au-delà de ces constats, nos enquêtes nous ont aussi permis de comprendre que l'attitude des acteurs et la présence d'outils de mise en oeuvre efficaces sont deux **facteurs intimement liés, voire indissociables**. En effet, sans outils efficaces et dépourvus de repères rassurants, les acteurs s'avèrent plutôt froids à l'idée de se lancer, tête baissée, dans l'aventure du développement durable. Or, il appert que ceux-ci ne s'opposent pas au projet porté par le développement durable. On peut donc croire que si la région possédait de meilleurs outils, cela faciliterait de beaucoup l'opérationnalisation du concept. Mais la réalité n'est pas aussi simple.

La seconde partie de ce chapitre nous a permis de constater que si la région est dépourvue de certains outils, elle en possède aussi un certain nombre qui sont tout à fait fonctionnels. Le

problème ne peut donc se résumer au simple besoin de se doter d'outils efficaces. **Il semble qu'il importe par-dessus tout de s'assurer que ces outils suscitent l'adhésion de l'ensemble des acteurs du milieu.** Posséder des outils est une chose, les utiliser en est une autre. Pour ce faire, il est indispensable qu'une première impulsion soit procurée par le leadership des décideurs qui ont le pouvoir de mener la région à s'engager véritablement sur la voie du développement durable. Près de 15 ans après s'être donné le titre de *Région laboratoire de développement durable*, tout indique que le Saguenay – Lac-Saint-Jean doit réitérer son adhésion au projet de société proposé par le concept de développement durable, cette fois-ci en visant l'obtention du titre de *Région d'application du développement durable*.

Bien entendu, l'atteinte de cet objectif ne se fera pas sans efforts. Les enseignements issus des divers résultats d'enquêtes explorés au sein de ce chapitre sont, somme toute, relativement clairs à cet égard. Ils peuvent se résumer ainsi en trois points :

- Pour que la mise œuvre des principes du développement durable devienne effective, les acteurs régionaux doivent passer d'une attitude passive à une attitude proactive ;
- Pour provoquer ce changement d'attitude, des outils efficaces doivent leur être fournis ;
- Pour que ces outils parviennent à eux et qu'ils les adoptent, il ne suffit pas de les créer. Il faut d'abord que ces outils démontrent clairement leur applicabilité, à petite échelle, pour qu'ensuite les décideurs régionaux reconnaissent leur pertinence et fassent preuve de leadership en provoquant l'adhésion de tous les acteurs, à l'échelle régionale.

Maintenant que le chemin à suivre est mieux connu, la question qui se pose est la suivante : est-ce possible d'éviter les obstacles qui le jonchent ou est-ce une utopie ? En d'autres termes, peut-on réellement développer des outils d'opérationnalisation du développement durable efficaces sur le terrain et capables de susciter l'adhésion des acteurs de la région ? Afin de répondre à ces

questions, nous avons conclu cette démarche de recherche en tentant de développer un nouvel outil possédant ces caractéristiques.

Le chapitre suivant, qui est aussi le dernier, se consacre à la présentation des résultats issus de l'expérimentation, au sein de deux entreprises de la région, de la grille d'analyse de développement renouvelée que nous avons développée de concert avec le Centre québécois de développement durable. Nous ajouterons au passage quelques pistes de réflexion concernant l'élaboration d'un nouvel outil prenant la forme d'un mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés (le Bureau régional de développement durable ou BRDD). Voyons si nos résultats sont probants et tentons de voir de quelle manière le contexte actuel nous apparaît favoriser l'adhésion des acteurs à de tels outils de mise en œuvre du développement durable.

VI

6. ANALYSE DES RÉSULTATS – HYPOTHÈSE #3**6.1 Rappel de l'énoncé de l'hypothèse et de la démarche de vérification****6.1.1 Question de recherche #3 et hypothèse #3**

Jusqu'à présent, nous avons pu constater que les principes du développement durable ne sont que faiblement opérationnalisés au Saguenay – Lac-Saint-Jean (voir Chapitre 4). Cela dit, les enquêtes que nous avons menées par la suite, auprès de quatre groupes d'acteurs régionaux, nous ont indiqué que le processus d'opérationnalisation se butte à certains obstacles qui freinent sa progression. Parmi ceux-ci, nous avons identifié l'attitude des acteurs et surtout le manque d'outils efficaces (voir Chapitre 5). Sachant cela, la question qui se pose désormais est de savoir s'il est possible de contourner ces obstacles.

Or, le moment apparaît bien choisi pour s'interroger sur le sujet puisque le gouvernement québécois s'apprête à déposer un important projet de loi devant mener à l'adoption d'un plan de mise en œuvre du développement durable. Dans ce contexte, tout indique que les régions du Québec auront à se doter d'une stratégie qui leur est propre pour assurer l'opérationnalisation du développement durable à l'échelle de leur territoire. Pour y arriver, elles auront vraisemblablement à faire face à des acteurs mal outillés, hésitants à s'engager sur la voie d'un développement qui les interpelle et les effraie à la fois.

Nous terminons donc cette recherche doctorale en nous attaquant à une troisième et dernière question de recherche s'énonçant comme suit :

Question de recherche #3 :

Existe-t-il un moyen de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean ?

Comme ce fut le cas pour les deux questions précédentes, nous avons émis une hypothèse que nous tenterons de confirmer dans le présent chapitre :

Hypothèse #3 :

Il est possible de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean, dans la mesure où la région se dote d'outils efficaces capables d'induire un changement d'attitude chez les acteurs du développement.

Voyons de quelle façon nous avons tenté de vérifier cette hypothèse et quels sont les résultats obtenus.

6.1.2 Démarche de vérification de l'hypothèse #3

Nous l'avons vu au chapitre précédent, les divers acteurs régionaux ne sont pas défavorables aux principes portés par le développement durable. Ils apparaissent simplement craintifs, voire sceptiques devant une nouvelle façon de concevoir le développement qu'ils connaissent peu. Leur hésitation semble renforcée par le fait que les outils dont ils disposent pour mettre en œuvre le développement durable, sont soit méconnus, désuets ou inexistants. Or, il est évident que l'opérationnalisation des principes du développement durable requiert des changements qui ne

peuvent être réalisés sans le concours d'acteurs centraux tels que les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les promoteurs, les analystes de projets et, bien entendu, la population régionale.

Malheureusement, aucun des acteurs mentionnés n'assume actuellement un leadership affirmé en matière d'opérationnalisation des principes du développement durable. Seuls quelques groupes spécialisés (comme le CQDD et la Chaire en Éco-conseil par exemple) posent des gestes en ce sens, dans la mesure des moyens restreints dont ils disposent. Le défi consiste donc à faire passer les acteurs régionaux d'une position de neutralité, voire d'attentisme, à une position dynamique, proactive. C'est là que les outils mis à leur disposition sont appelés à jouer un rôle majeur. Pour y arriver, nous devons fournir aux acteurs de nouveaux outils qui vont non seulement assurer l'opérationnalisation des principes du développement durable, mais aussi et surtout permettre de contourner les obstacles qui les rebutent. En ce sens, il est impératif que les préoccupations émises par chacun des groupes d'acteurs rencontrés au cours de nos enquêtes soient prises en compte.

À notre avis, des outils efficaces élaborés avec ce souci en tête sont la clé du succès. Ce sont eux qui rendront concrets les principes du développement durable en encadrant la démarche, en la mettant en mouvement et surtout, en assurant l'obtention de résultats palpables. Les acteurs ont besoin d'être rassurés. Ils ont besoin de connaître les tenants et aboutissants de la démarche. Ils ont besoin d'en épouser les objectifs et d'en comprendre la mécanique, ce qui est tout à fait compréhensible. Nous croyons que le développement durable peut et doit adopter une forme palpable à travers des outils bien conçus.

Or, certains outils commencent à démontrer leur efficacité sur le terrain. C'est le cas notamment des nombreux outils d'intervention en écoefficacité⁹¹. Parallèlement, un vent favorable semble souffler, à l'échelle mondiale, sur le concept de développement durable. Hormis le projet de loi québécois pour l'adoption d'un Plan de développement durable, on décèle en ce moment l'existence d'une vague très puissante portée par ce qu'il est convenu d'appeler la *responsabilité sociale des entreprises* (ou RSE). Cette vague amène les grandes entreprises mais aussi, peu à peu, les plus petites, à se pencher sur le rôle qu'elles ont à jouer en tant que citoyens corporatifs. Suite aux scandales qui ont attiré l'attention sur le comportement de grandes multinationales telles Nike, Enron ou WorldCom, des enjeux comme le respect des droits des travailleurs et la saine gestion des avoirs corporatifs, sont devenus incontournables. À ceux-ci il faut ajouter les préoccupations croissantes de la population à l'égard de l'environnement, notamment en ce qui a trait aux enjeux soulevés par la prolifération des organismes génétiquement modifiés (OGM) ou à ceux reliés aux défis qui entourent les changements climatiques. Ceci sans compter les vastes mouvements sociaux, désormais planétaires, incitant les citoyens à agir en consommateurs et en investisseurs responsables⁹².

Est-ce possible de saisir cette vague en se dotant d'outils performants capables de créer un effet d'entraînement chez les divers acteurs du développement ? Nous croyons que oui. Afin de le démontrer, nous avons décidé de nous attaquer au problème de front. Tout d'abord, nous nous sommes lancés le défi d'élaborer un outil dont les caractéristiques sont en mesure à la fois

⁹¹ Les résultats impressionnants engendrés par les différents projets en écoefficacité coordonnés par le CQDD au cours des trois dernières années en témoignent. À la lumière des économies récurrentes de près de 3 millions de dollars, générées par les interventions menées auprès de 37 PME québécoises dans le cadre du programme Enviroclub^{mc}, il ne fait nul doute que l'innovation au profit de la durabilité constitue un moteur de développement méconnu au potentiel immense.

⁹² En matière de consommation responsable, voir le site Internet d'Équiterre : www.equiterre.qc.ca
Lire aussi : WARIDEL, Laure (1997) *Une cause café : pour le commerce équitable*. (voir références bibliographiques)

En matière d'investissement responsable, lire : ATTAC (2003) « *Responsabilité Sociale des Entreprises* » ou *contrôle démocratique des décisions économiques* ? sur le site Internet suivant : <http://www.france.attac.org/a1937>

d'assurer son efficacité sur le terrain et d'induire un changement d'attitude chez les acteurs qui demeurent sceptiques. Ensuite, nous avons décidé de procéder à son expérimentation en situation réelle afin d'évaluer s'il est réellement efficace et s'il génère le changement d'attitude recherché.

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les outils les plus directement liés à l'analyse de projets étant la grille d'analyse de projets et le mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés, ce sont sur eux que nous avons porté notre attention. En collaboration avec le CQDD, nous nous sommes donc attaqués à l'élaboration d'une nouvelle grille d'analyse de projets intégrant le plus efficacement possible les principes du développement durable. Nous nous sommes ensuite lancés dans l'élaboration d'un mécanisme public d'analyse des projets controversés.

Pour ce qui est de la grille d'analyse de projets, une fois élaborée, nous l'avons expérimentée au sein de deux entreprises de la région. Notre objectif était de voir si elle était applicable, d'une part, mais aussi et surtout si elle était en mesure de séduire les promoteurs au point d'en faire des agents de mise en œuvre du développement durable proactifs. Notre hypothèse serait alors doublement vérifiée. Nous aurions démontré que la grille d'analyse peut opérationnaliser de manière efficace les principes du développement durable sur le terrain, tout en prouvant qu'elle est capable de capter l'intérêt des différents acteurs, en l'occurrence les promoteurs. Nous verrons un peu plus loin les résultats obtenus.

Parallèlement, nous avons élaboré un mécanisme d'analyse des projets controversés destiné à en assurer l'acceptabilité sociale. Cependant, dans le cadre de ce projet de recherche doctoral, nous n'avons malheureusement pas eu l'opportunité de mener à bien l'expérimentation en situation réelle. Ce n'est que partie remise. Nous avons toutefois eu l'occasion de discuter du mécanisme avec une entreprise intéressée par la question, son projet de développement soulevant divers

enjeux « sensibles ». Sans pouvoir livrer les résultats d'une pleine expérimentation en situation réelle, nous exposerons néanmoins les caractéristiques du mécanisme proposé. Celui-ci se présentera sous la forme d'un Bureau régional de développement durable (BRDD) s'inspirant de certaines observations émanant des enquêtes précédentes ainsi que des impressions livrées par l'entreprise à qui le mécanisme a été présenté.

6.2 La grille d'analyse de développement durable

6.2.1 Des principes à appliquer

Nos recherches nous indiquent jusqu'à présent que les processus d'analyse actuellement en vigueur comportent des lacunes importantes qui ne permettent pas aux collectivités d'induire un véritable changement dans la trajectoire de développement. Si on désire élaborer une grille d'analyse qui intègre les principes évoqués, nous devons tenir compte des faiblesses observées et tenter de les combler.

Rappelons tout d'abord qu'en matière d'intégration multisectorielle, les critères utilisés au sein des grilles d'analyse existantes ne semblent pas à la hauteur des attentes, ceux-ci étant majoritairement de nature financière ou économique. Quant aux pratiques d'analyse, elles apparaissent marquées par des échanges polarisés entre les acteurs d'un même secteur d'activités, l'interdisciplinarité étant pratiquement absente.

En ce qui concerne l'adoption d'une vision à long terme, tout indique que le principe de précaution n'est que rarement évoqué alors que la notion d'acceptabilité sociale est pratiquement inexistante, ne faisant surface qu'après le déclenchement d'une crise (comme ce fut le cas pour le dossier de la filière porcine de Nutrinor). Les processus d'analyse ne semblent se préoccuper que très sporadiquement de l'arrimage des projets aux objectifs issus des divers exercices de

planification. Quant au suivi et à l'évaluation des projets, en dehors d'un examen des performances financières exigé pour connaître l'évolution des investissements consentis, aucun mécanisme n'est prévu.

Par ailleurs, les processus d'analyse semblent centrés autour de l'analyste lui-même, laissant très peu de place à l'interdisciplinarité et aux échanges entre acteurs œuvrant à différentes échelles d'intervention. Dans ce contexte, les liens entre l'échelon local et l'échelon régional ne semblent que rarement établis. Les impacts des différents projets sont, pour leur part, analysés selon un cadre spatial relativement restreint, ne dépassant que très rarement les frontières régionales, et cela même si le projet fait partie d'une filière qui rayonne aux niveaux national et international. En outre, la faiblesse des échanges intersectoriels animant le milieu ne permet pas de croire en l'existence d'un mécanisme de détection des projets potentiellement controversés ou structurants. Aucune pratique en ce sens n'a été identifiée chez les analystes et aucune allusion à l'existence d'un tel mécanisme n'a été faite. D'ailleurs la crise associée au dossier de la filière porcine de Nutrinor est venu confirmer cette lacune, le caractère potentiellement controversé du projet n'ayant pas été détecté en amont malgré des indices évidents.

Enfin, si les analystes semblent disposer d'une importante latitude lors de l'analyse des dossiers, le contrôle semble s'exercer à l'interne sans un apport conséquent de la collectivité. Le degré réel d'adaptabilité et de flexibilité des outils et des mécanismes d'analyse apparaît donc limité. En l'absence d'un processus régional d'analyse des projets controversés, les collectivités se tournent instinctivement vers le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. Or, le simple recours au BAPE ne procure pas aux citoyens le pouvoir d'intervenir sur la nature des mandats qui lui sont confiés.

Bref, la nouvelle grille d'analyse que nous désirons élaborer devrait permettre l'introduction d'une véritable *vision à long terme*, d'une meilleure *intégration multisectorielle* et d'une plus grande *articulation des échelles* d'intervention, tout en favorisant la *valorisation de la diversité* et en assurant une saine *concertation*. Pour ce faire, à la lumière des enquêtes que nous avons menées au Chapitre 4, la grille d'analyse de développement durable devrait :

- S'appuyer sur un cadre de référence en matière de développement durable tout en demeurant flexible pour qu'elle puisse s'adapter à divers contextes d'analyse ;
- Questionner le projet à partir de critères multisectoriels, donc touchant non seulement des enjeux de nature économique, mais aussi des enjeux sociaux et environnementaux (la simple approche de « gestion du risque » devra être dépassée) ;
- Tenir compte des impacts du projet à diverses échelles, non seulement localement, mais aussi régionalement, nationalement et même internationalement (mise en contexte dans un cadre spatial plus global – approche par filière) ;
- Favoriser des pratiques d'analyse interdisciplinaires, donc impliquant des analystes aux compétences variées et pas seulement des analystes financiers ;
- Prévoir l'intervention de divers intervenants oeuvrant à différentes échelles, selon les besoins, lors du processus d'analyse, en soutien au projet ou pour en assurer le suivi (application du principe de subsidiarité) ;
- Permettre la prise en compte des principes de prévention et de précaution (dépasser le seul respect de la loi et adopter une approche proactive) ;
- Vérifier que le projet s'articule autour des orientations issues des exercices de planification locale, mais aussi régionales, voire nationales ;
- Faire ressortir les éléments clés du projet susceptibles de lui assurer un accueil favorable au sein de la collectivité (ancrage au territoire) ;
- Permettre l'identification des enjeux susceptibles de remettre en cause l'acceptabilité sociale du projet ;
- Prévoir le recours à un mécanisme de débat public permettant une analyse publique du projet dans le but d'assurer son acceptabilité sociale ;
- Être reconnue et adoptée par les divers acteurs régionaux comme un outil d'analyse de projets reflétant leur vision d'un développement commun.

Le défi consiste donc, dans un premier temps, à construire un outil, en l'occurrence une grille d'analyse de développement durable, intégrant ces éléments tout en demeurant applicable sur le

terrain. Mais même s'il s'agit d'une étape primordiale qui n'est pas sans soulever de difficultés, le défi ne s'arrête pas là. Une seconde étape, tout aussi importante, puisqu'elle conditionne le succès de l'outil chez les acteurs du développement, doit être franchie. Celle-ci requiert que l'outil soit façonné de manière à tenir compte des préoccupations émises par les divers acteurs régionaux. Si cette partie du processus d'élaboration n'est pas réussie, il y a fort à parier que la grille d'analyse demeurera inutilisée car elle n'aura su séduire ceux à qui elle est destinée à rendre service. Jetons un œil aux préoccupations dont nous devons tenir compte dans l'élaboration de cette nouvelle grille d'analyse.

6.2.2 Des préoccupations qui doivent être prises en compte

Les enquêtes que nous avons effectuées auprès des différents acteurs du développement que sont la population, les décideurs, les promoteurs et les analystes, nous ont permis de soulever un certain nombre de préoccupations dont la grille d'analyse devrait s'inspirer afin d'induire un véritable changement d'attitude (voir Chapitre 5). Nous avons pu relever certaines considérations générales, partagées par plusieurs acteurs. Cependant, la majorité des éléments retenus proviennent des entretiens approfondis que nous avons menés avec les décideurs et les promoteurs. La population n'a été questionnée qu'indirectement sur des questions précises comme le choix des critères, les coûts et les délais supplémentaires, la diffusion et la pertinence de l'outil. Quant aux analystes, nos entretiens avec eux n'ont effleuré que certains aspects de la question.

Selon la population, les décideurs et les promoteurs :

Considérations générales

- La grille d'analyse devrait assurer l'examen du projet en traitant non seulement d'enjeux de nature économique, mais aussi de nature sociale et environnementale ;
- Les critères d'analyse actuellement utilisés devraient être revus car ils ne sont que partiellement adéquats ;

Selon **les décideurs** :

Choix des critères

- Les critères devraient être choisis de manière concertée en collaboration avec les divers acteurs régionaux ;
- La viabilité économique du projet et le respect de l'environnement sont des critères de première importance ;
- L'effet structurant entre les milieux ruraux et urbains, la prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité et la concordance avec les priorités de la PSR arrivent ensuite ;

Coûts et délais supplémentaires :

- L'application d'une telle grille de développement durable peut justifier des coûts supplémentaires dans le traitement des dossiers ;
- Les coûts devraient faire partie du projet lui-même et donc être considérés dès le départ ;
- Les coûts supplémentaires ne devraient pas constituer un frein au projet et se situer en dessous de 20%, idéalement entre 5 et 10% ;
- Les promoteurs sont ceux qui devraient absorber ces coûts supplémentaires même si certains décideurs croient néanmoins que le gouvernement devrait faire sa part de même que les organismes de la région, dans une moindre mesure ;
- Des délais supplémentaires peuvent être justifiés par l'utilisation d'une telle grille ;
- Les délais risquent d'être variables, mais le temps d'analyse devrait faire partie du projet lui-même, sans toutefois occasionner des délais supérieurs à 6 mois ;

Diffusion de l'outil :

- La grille d'analyse de développement durable devrait être utilisée par les analystes œuvrant au sein de divers organismes régionaux gérant des programmes de soutien aux entreprises (CLD, SADC, etc.) ;
- La grille d'analyse devrait être utilisée « en soutien » au travail des analystes, en s'assurant toutefois qu'elle « permet aux gens d'aller dans le même sens » sans que le processus soit « trop lourd » ;
- La grille d'analyse devrait non seulement être mise à la disposition des analystes, mais aussi rendue disponible à tous les citoyens car c'est une question de « transparence » et d'appropriation collective de l'outil ;
- Les critères d'analyse devraient être rendus publics car ils sont méconnus.

Pertinence de l'outil :

- La grille d'analyse de développement durable mérite d'être élaborée car il s'agit d'un outil très pertinent pour la région ;
- Si elle engendre des coûts et des délais de traitement raisonnables tout en intégrant les principes du développement durable évoqués précédemment, la grille est perçue comme utile, voire indispensable à la région.

Selon les promoteurs :

Choix des critères

- Ceux qui devraient choisir les critères d'analyse pour juger de la pertinence d'un projet sont d'abord les experts locaux et régionaux, suivis des experts gouvernementaux et des élus locaux ;
- La viabilité économique du projet est le critère le plus important ;
- Le respect de l'environnement est le second critère en importance ;
- La prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité et la concordance avec les priorités émanant de la PSR, arrivent ensuite ;
- Les entreprises de plus grande taille, sans s'opposer à l'adoption d'une telle grille de développement durable, semblent émettre le souhait que cette grille ne soit pas « contraignante » et que son utilisation permette que l'on « reconnaisse ce qui se fait déjà comme travail d'analyse ».

Coûts et délais supplémentaires :

- En ce qui concerne les délais supplémentaires, les promoteurs semblent partagés en trois groupes à peu près égaux, le premier groupe jugeant ces délais convenables, le second les jugeant inacceptables et le troisième groupe les trouvant plus ou moins justifiables ;
- Les entreprises de petite taille, en comparaison avec les entreprises de plus grande taille, apparaissent légèrement plus disposées à accepter des délais supplémentaires. Les deux sous-groupes s'entendent toutefois pour dire que l'utilisation d'une telle grille d'analyse devrait se faire « en début de projet », de « concert avec les agents de développement œuvrant au sein des organismes régionaux de soutien aux entreprises », sans « alourdir le processus inutilement » ;
- L'application d'une telle grille de développement durable peut justifier des coûts supplémentaires dans le traitement des dossiers ;
- Ces coûts, évalués au « cas par cas », devraient être supportés par le gouvernement et le promoteur, sans toutefois qu'ils occasionnent une dépense supplémentaire dépassant 10% à 20% des coûts d'une analyse traditionnelle. Les entreprises de plus grande taille ont tendance à croire que ces coûts devraient être prévus et intégrés à la démarche, dès la conception du projet ;

Diffusion de l'outil :

- Les critères d'analyse devraient être rendus publics car ils sont méconnus ;
- La grille d'analyse de développement durable devrait être utilisée par les analystes œuvrant au sein de divers organismes régionaux gérant des programmes de soutien aux entreprises (CLD, SADC, etc.) car il pourrait s'agir « d'un outil d'influence » intéressant pour « intégrer les préoccupations des trois sphères du développement », sans toutefois qu'il « devienne un dogme » ;
- La plupart des promoteurs se disent prêts à utiliser une telle grille pour bonifier leur entreprise ;
- Cependant, lorsqu'ils prennent conscience qu'ils devront, pour ce faire, ouvrir leurs portes à des consultants externes, certains d'entre eux sont soudainement moins ouverts au projet ;
- Lorsqu'ils apprennent qu'ils devront investir temps et argent, ils sont encore plus nombreux à décrocher ;
- Il est intéressant de souligner que la majorité des promoteurs prêts à poursuivre la démarche jusqu'au bout œuvrent au sein d'entreprises de taille considérable (plus de 100 employés) ;
- Les promoteurs se disent intéressés par la démarche dans la mesure où elle leur permet « d'évaluer la viabilité du projet à long terme », de « rencontrer les lois et les règlements », de rendre leur projet plus efficace et donc plus rentable et, dans certains cas, de tout simplement épouser la vision portée par le développement durable ;

Pertinence de l'outil :

- Si elle tient compte de leurs préoccupations, la grille est perçue comme utile, voire indispensable au développement de la région ;

Selon les analystes :

Choix des critères

- Tout indique que l'adoption, dans la pratique, d'une démarche d'analyse de projet systématisée autour de critères multisectoriels bien définis, risquerait d'entraîner une certaine résistance puisqu'elle pourrait être perçue comme une perte d'autonomie ou de souplesse ;
- La plupart des analystes disent toutefois qu'ils ne s'opposeraient pas à une bonification de leurs outils d'analyse par l'introduction de nouveaux critères s'appuyant sur les principes du développement durable ;
- Les pratiques des analystes sont étroitement liées aux mandats qui leur sont confiés par la direction de l'organisme au sein duquel ils œuvrent. Des changements sont possibles dans la mesure où l'organisation les souhaite ;

Voilà l'essentiel des préoccupations émanant des différents acteurs régionaux que sont les décideurs, les promoteurs, les analystes et la population. Afin de rendre le tout plus facile à intégrer à notre modèle de grille d'analyse en construction, tentons de synthétiser, au sein de deux tableaux, l'ensemble des principes et des préoccupations identifiées au cours des pages précédentes.

6.2.3 Synthèse des éléments à considérer

En se basant sur les différents éléments que nous venons de présenter, la nouvelle grille d'analyse de développement durable devrait être élaborée en gardant en tête les éléments identifiés dans les Tableaux 66 et 67.

Tableau 66 - Synthèse des éléments à considérer pour l'élaboration d'une grille d'analyse qui applique les principes du développement durable

Pour mettre en application les principes du développement durable...

La grille devrait permettre une meilleure *intégration multisectorielle*

- En s'appuyant sur des critères d'analyse touchant à des enjeux non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux ;
- En favorisant des pratiques d'analyse interdisciplinaires ne reposant pas uniquement sur le jugement d'analystes financiers.

La grille devrait permettre l'introduction d'une *vision à long terme*

- En assurant l'application des principes de prévention et de précaution ;
- En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs visés par les exercices de planification effectués aux échelles locale et régionale.

La grille devrait permettre l'*articulation des échelles* d'intervention

- En assurant la prise en compte des impacts du projet à différentes échelles, du local au global ;
- En identifiant le rôle potentiel pouvant être joué par divers intervenants œuvrant à différentes échelles dans le processus de bonification et de suivi du projet (selon le principe de subsidiarité).

La grille devrait permettre une saine *concertation*

- En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de son arrimage avec les orientations issues des divers exercices de planification ;
 - En assurant l'identification des enjeux « sensibles », susceptibles de remettre en cause l'acceptabilité sociale du projet.
-

La grille devrait permettre la *valorisation de la diversité*

- En proposant une mécanique d'analyse flexible, pouvant aisément être adaptée selon les contextes ;
 - En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de sa contribution au maintien de la diversité sous toutes ses formes (qu'elle soit économique, environnementale, sociale ou territoriale).
-

Source : DORÉ, D. 2005

Tableau 67 - Synthèse des éléments à considérer pour l'élaboration d'une grille d'analyse qui répond aux attentes des différents acteurs

Pour prendre en compte les préoccupations des divers acteurs et favoriser leur adhésion...

La grille devrait fournir un nouveau cadre pour l'analyse des projets de développement

- En s'appuyant sur des critères touchant des enjeux de nature économique jugés primordiaux, mais aussi des enjeux de nature environnementale et sociale ;
 - En s'assurant que le choix de ces critères soit le fruit d'une réflexion concertée entre les divers acteurs, notamment les experts régionaux en matière de développement ;
 - En favorisant des pratiques d'analyse interdisciplinaires qui ne sont plus uniquement basées sur le jugement d'analystes financiers.
-

La grille devrait être construite dans l'esprit de bonifier les projets et non de les contraindre

- En faisant en sorte que les coûts supplémentaires pouvant être occasionnés par l'analyse ne constituent pas un frein au projet (une majoration de moins de 20%, se situant idéalement entre 5% et 10 %) ;
 - En faisant en sorte que les délais supplémentaires pouvant être occasionnés par l'analyse ne constituent pas un frein au projet (le délai maximum ne devrait pas dépasser 6 mois) ;
 - En proposant une méthode d'analyse s'apparentant à celles utilisées par les analystes oeuvrant au sein d'organismes de soutien aux entreprises (pour faciliter la transition) ;
 - En proposant un outil suffisamment souple pour permettre aux analystes de l'adapter selon les contextes ;
-

La grille devrait adopter un format facilitant sa diffusion

- En utilisant un langage connu des acteurs régionaux, qui vulgarise les concepts et facilite la compréhension des enjeux soulevés ;
 - En étant appuyée par une représentation visuelle qui suscite l'intérêt, ordonne les niveaux d'information et synthétise les résultats.
-

Source : DORÉ, D. 2005

6.2.4 Le modèle proposé

Nous venons d'exposer une série d'éléments à intégrer à la grille d'analyse afin de transposer, dans le concret, les principes du développement durable. En plus de ces éléments, nous avons aussi identifié un certain nombre de préoccupations émanant des différents acteurs régionaux. Le

défi consistait à élaborer une nouvelle grille de développement durable capable de prendre en compte ces éléments et ces préoccupations tout en demeurant applicable sur le terrain et attirante aux yeux des acteurs régionaux. Jetons un œil au modèle que nous avons élaboré, en collaboration avec le Centre québécois de développement durable, pour tenter de relever ce défi.

Pour faciliter la présentation du modèle, nous le scinderons en trois parties. Il est important de garder à l'esprit que ces parties forment un tout cohérent. Cependant, cette présentation disséquée permet de présenter les rouages de l'outil proposé et, du coup, de mettre en évidence son adaptabilité.

La première partie que nous aborderons est la *grille d'analyse proprement dite* s'articulant autour d'un certain nombre d'enjeux et de questions d'analyse. Il y sera notamment question du cadre et des critères d'analyse. La seconde partie, quant à elle, constitue ce qu'on pourrait appeler la *mécanique d'analyse*. Nous y traiterons de la méthode d'utilisation de la grille. Quelle technique d'évaluation propose-t-elle ? Sous quelle forme les résultats sont-ils présentés ? Enfin, la troisième et dernière partie s'attarde aux *différents contextes d'application* de la grille. C'est à ce moment que nous exposerons brièvement les ajustements qui peuvent être apportés à la démarche proposée pour qu'elle puisse s'appliquer à différentes situations d'analyse. Voyons ces trois parties en détail.

6.2.4.1 La grille d'analyse proprement dite

La grille d'analyse est le cœur de la démarche d'analyse. Elle permet de fixer les limites de l'intervention en définissant le cadre (ou les critères) d'analyse. Elle joue donc un rôle fondamental. Toutefois, elle n'est que très peu utile si elle ne fait pas partie d'une démarche bien structurée, soutenue par différents outils complémentaires. Nous exposerons la nature de ces outils un peu plus loin. Pour le moment, attardons-nous aux éléments qui forment la grille proprement dite.

- Un cadre défini autour de cinq angles de vue et 22 questions

Le premier défi auquel nous nous sommes attaqués a été d'identifier un certain nombre d'enjeux devant servir de cadre à la nouvelle grille. Nous désirions élargir la base d'analyse actuellement utilisée, surtout concentrée sur l'aspect économique du projet, sans toutefois verser dans une énumération sans fin. Nous avons donc décidé de structurer la grille autour d'un nombre restreint d'enjeux et de questions. Notre cible consistait en l'élaboration d'une grille d'analyse de développement durable contenant un maximum de 20 questions. Cela dit, il était toutefois hors de question que des impératifs d'ordre fonctionnel ou esthétique ne viennent compromettre les principes portés par le concept de développement durable. Nous en sommes donc arrivés à un compromis, soit une grille articulée autour de 22 questions.

Comme matière première, nous nous sommes inspirés de plusieurs sources. Les quelques grilles d'analyse déjà existantes⁹³, tout spécialement celle utilisée jusqu'à présent par le Centre québécois de développement durable, ont d'abord alimenté notre réflexion. Cependant, nous nous sommes rapidement aperçus que nous devions faire un pas en arrière pour mieux rebondir. Nous avons donc effectué une revue de la littérature⁹⁴ pour ensuite nous attarder au cadre de référence de développement durable élaboré, au fil des ans, par le CQDD. Ce cadre contient de nombreux objectifs composant en quelque sorte une proposition de projet de société durable. Nous y avons sélectionné les objectifs qui nous sont apparus les plus pertinents dans le contexte de l'élaboration d'un outil spécifique comme la grille d'analyse de projets. Certains objectifs ont alors été rassemblés autour d'un même enjeu pour en réduire le nombre. Cet exercice d'assemblage et de

⁹³ Nous avons déjà mentionné certaines de ces grilles au Chapitre 2.

⁹⁴ Cette revue de la littérature a été menée, en grande partie, par Pierre Gilbert, un des collaborateurs oeuvrant au sein du CQDD ayant contribué à établir les fondements de la nouvelle grille d'analyse proposée. La liste des ouvrages consultés est disponible au CQDD.

sélection a été, de loin, le plus difficile. Nous tenions à ramener le concept à une vingtaine d'enjeux tout en préservant son intégrité.

Le produit final consiste en une grille d'analyse s'appuyant sur cinq angles de vue et 22 questions permettant de juger des points forts et des points faibles d'un projet selon les principes du développement durable⁹⁵. La grille ne vise donc plus seulement à procéder à une analyse financière comme c'est le cas chez l'ensemble des organismes enquêtés. Selon le nouveau modèle élaboré, cinq facettes du projet sont scrutées en détail : (a) les aspects économiques, (b) les aspects sociaux, (c) la gestion des ressources, (d) les aspects territoriaux, (e) la gouvernance. Ces aspects soulèvent des enjeux incontournables en matière de développement durable, se matérialisant à travers 22 questions d'analyse (voir Tableau 68). Ces dernières ont comme objectif de préciser davantage les enjeux qui doivent être considérés pour effectuer un diagnostic du projet en regard des principes du développement durable.

Il est important de souligner que les enjeux et questions choisis ne constituent pas une vérité universelle. Ils sont toutefois le fruit d'un important effort de vulgarisation visant à produire un outil d'application du développement durable efficace, susceptible d'aider les entreprises à améliorer leur performance à tous les niveaux. Des éléments d'information supplémentaires, présentés dans un guide d'accompagnement, viennent préciser chaque question et en faciliter le traitement. Nous aborderons le contenu de ce guide un peu plus loin.

⁹⁵ Une version cartonnée et en couleurs de la grille d'analyse de développement durable est disponible au CQDD. Elle fait partie du *Programme Vision*, un produit désormais offert par le CQDD et consistant en une trousse d'analyse et de bonification de projets.

Tableau 68 – Structuration de la grille d'analyse de projets selon 5 aspects et 22 enjeux/questions

A. ASPECTS ÉCONOMIQUES	B. ASPECTS SOCIAUX
<p>Viabilité – Le projet possède-t-il des bases solides sur le plan de ses états financiers et de la qualité de sa gestion pour assurer son succès à long terme ?</p> <p>Emplois – Combien d'emplois de qualité le projet permet-il de créer ?</p> <p>Appareil de production des biens et services – Quels efforts le projet consacre-t-il à la recherche et au développement ?</p> <p>Diversification économique – Le projet contribue-t-il à la consolidation de la structure industrielle et commerciale de la région ?</p> <p>Pratiques commerciales – Le projet soutient-il des pratiques commerciales justes et équitables ?</p> <p>Entrepreneuriat – Le projet s'insère-t-il dans des réseaux d'affaires et contribue-t-il à leur essor ?</p>	<p>Santé et prévention – Les promoteurs s'assurent-ils que leurs employés bénéficient d'un milieu de travail sain et sécuritaire ?</p> <p>Sécurité civile – Le projet est-il sécuritaire pour la collectivité ?</p> <p>Relations de travail – Le projet favorise-t-il de bonnes interactions entre les travailleurs et entre ceux-ci et la direction de l'entreprise ?</p> <p>Répartition de la richesse – Le projet assure-t-il une rémunération salariale équitablement répartie et une juste redistribution des bénéfices générés ?</p> <p>Droits des travailleurs – Le projet assure-t-il le respect de la liberté d'expression, d'association et de l'équité dans l'embauche ?</p>
C. GESTION DES RESSOURCES	D. ASPECTS TERRITORIAUX
<p>Matériaux – Le projet fait-il un usage durable des matières premières à sa disposition dans une optique d'écocoefficacité ?</p> <p>Énergie – Le projet fait-il un usage durable des sources d'énergie à sa disposition dans une optique d'écocoefficacité ?</p> <p>Eau – Le projet fait-il un usage durable de l'eau à sa disposition dans une optique d'écocoefficacité ?</p> <p>Rejets dans le milieu – Le projet prend-il les mesures nécessaires pour diminuer ses impacts sur l'air, l'eau, le sol et la biodiversité ?</p> <p>Amélioration du produit – Le produit ou le service généré par le projet est-il le moins exigeant en termes de ressources, d'énergie et d'espaces ?</p>	<p>Équilibre rural-urbain – Le projet contribue-t-il, par sa localisation, à structurer l'ensemble du territoire ?</p> <p>Ancrage territorial – Le projet contribue-t-il au dynamisme socio-économique de sa région ?</p> <p>Harmonisation des usages – Le projet se préoccupe-t-il d'harmoniser ses activités avec les divers usages du territoire ayant déjà cours, en vue d'assurer un développement intégré ?</p>
E. GOUVERNANCE	
<p>Processus d'évaluation – Le projet s'est-il doté d'un processus transparent d'évaluation et de suivi qui intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux ?</p> <p>Canal de communication – Le promoteur informe-t-il la collectivité sur ses objectifs, son fonctionnement et ses activités, et engage-t-il un dialogue en cas de besoin ?</p>	<p>Arrimage aux enjeux collectifs – Le projet contribue-t-il à l'atteinte des objectifs priorisés par la population et ses représentants ?</p>

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

- Des enjeux dépassant le fonctionnement interne du projet

Un second défi important que nous avons tenté de relever lorsqu'est venu le temps de construire une grille d'analyse se voulant applicable sur le terrain, réside en le fait que les enjeux soulevés par le développement durable ne sont pas que des enjeux touchant le fonctionnement interne du projet examiné. Certains enjeux interpellent aussi l'environnement extérieur, c'est-à-dire le contexte au sein duquel s'inscrit le projet, du local au global. Par exemple, le questionnement dépasse la seule question des relations employeurs-employés pour toucher l'ensemble de la filière commerciale et s'étendre jusqu'aux relations avec la collectivité.

Les enjeux traités par la grille reflètent cette réalité. Certains d'entre eux sont liés directement au fonctionnement interne du projet. Il est alors question de gestion des ressources humaines, de santé et de sécurité, d'efficacité des procédés, etc. D'autres enjeux dépassent ce cadre pour s'attarder à des questions de nature collective, faisant intervenir divers éléments de contexte. On parle ici d'arrimage aux objectifs issus des exercices de planification stratégique, d'harmonisation des usages, d'équilibre rural-urbain, d'équité des relations commerciales, de communication avec les citoyens, etc. Ce faisant, la nouvelle grille d'analyse que nous avons élaborée rejoint deux notions fondamentales abordées au tout début de ce document : la *gouvernance*, qui questionne le partage des responsabilités en matière de développement et la *mondialisation*, qui force à revoir le rapport au territoire. Nous avons choisi d'élargir le cadre de la grille à cinq aspects ou cinq dimensions afin de refléter cette réalité. En plus des trois sphères traditionnelles qui sont ici représentées par les *aspects économiques*, les *aspects sociaux* et la *gestion des ressources*, nous avons ajouté les *aspects territoriaux* et la *gouvernance*.

- Des principes mis en application

Outre l'intégration de critères d'analyse multisectoriels, le contenu de la grille d'analyse met en application d'autres principes du développement durable. Telle qu'élaborée, elle favorise l'articulation des différentes échelles d'intervention en questionnant le projet en regard de son arrimage avec les exercices de planification effectués localement et régionalement. Elle intègre aussi la notion de vision à long terme en questionnant l'avenir du projet au-delà de sa seule rentabilité à court terme, essentielle mais insuffisante dans une perspective de développement durable. Par ailleurs, la grille d'analyse reconnaît la valeur de la diversité. D'abord économique, par la diversification des filières, des formes et des tailles d'entreprises, puis sociale, en assurant le respect des droits de chaque individu et en favorisant la participation active de tous les acteurs du développement, enfin territoriale, par la reconnaissance de l'apport des différents milieux, qu'ils soient ruraux ou urbains, petits ou grands.

6.2.4.2 La mécanique d'analyse

Passons maintenant à la seconde partie du modèle d'analyse que nous proposons. En plus d'identifier un certain nombre d'enjeux à aborder, de par la définition de son cadre d'intervention, la grille d'analyse est animée par une mécanique qui lui est propre. Cette mécanique se concrétise par le biais d'une méthode d'évaluation. Or, le choix de cette méthode d'évaluation a été la source d'un troisième défi de taille à relever. D'une part, la diversité des enjeux soulevés par le concept de développement durable nous faisait pencher pour une évaluation qualitative des projets. Ce type d'évaluation est d'ailleurs très largement répandu chez les analystes de projets. De plus, il cadre bien avec l'esprit du développement durable qui commande le respect de la diversité des contextes et donc l'utilisation d'outils capables de prendre en charge les nuances, ce qu'une analyse de nature qualitative sait bien faire. D'autre part, nous tenions à ce que la grille permette la production

de résultats d'analyse synthétiques et éloquents. Voilà un domaine où les évaluations qualitatives s'avèrent habituellement moins performantes, produisant souvent des résultats lourds et difficiles à synthétiser. Pour relever ce défi, nous avons donc conçu une mécanique basée essentiellement sur une évaluation de nature qualitative que nous avons toutefois encadrée, voire systématisée, à partir de fiches réponses finement structurées. Le tout, articulé de manière à former un véritable système d'analyse intégré.

Concrètement, la mécanique d'analyse proposée, comprend trois fonctions principales. La première fonction est d'établir un diagnostic forces/faiblesses en matière de développement durable. La deuxième fonction est de détecter les enjeux sensibles (ou potentiellement controversés). La troisième fonction est d'élaborer un plan de bonification priorisé. À ces fonctions, s'ajoute l'aspect esthétique qui rejoint les besoins exprimés précédemment en matière de diffusion. Nous parlons ici de l'apparence visuelle de la grille destinée à susciter l'intérêt et à faciliter son utilisation.

Afin d'établir un diagnostic et d'en arriver, éventuellement, à identifier les enjeux sensibles (fonction 2) ainsi qu'à élaborer un plan de bonification priorisé (fonction 3), nous avons bâti une trousse contenant un certain nombre de documents destinés à supporter le travail des analystes. Ces documents sont complémentaires à la grille d'analyse proprement dite. Voyons d'abord sous quelle forme se concrétise cette trousse. Nous verrons ensuite de quelle manière les divers éléments contribuent à remplir les trois fonctions identifiées.

- Une trousse en support à la grille d'analyse

La trousse d'analyse et de bonification de projets a été élaborée de manière à procurer à l'analyste une marche à suivre globale en matière d'analyse de projets. Comme nous le verrons un

peu plus loin, bien que structurée en un système d'analyse complet, chacun des éléments qui façonne sa mécanique d'application peut être envisagé indépendamment pour plus de flexibilité. Conscient de ce besoin en matière d'adaptabilité, nous avons tout de même cru bon d'élaborer un modèle complet servant de base de référence.

Avec cette trousse, un analyste généraliste, s'entourant de collaborateurs ad hoc formant une équipe interdisciplinaire, est en mesure de réaliser, étape par étape, le diagnostic forces/faiblesses d'un projet et de lui suggérer un plan de bonification pour initier et poursuivre une démarche de développement durable. La démarche proposée se présente en 10 étapes. Le Tableau 69 présente un extrait du guide d'accompagnement faisant partie de la trousse expliquant ces dix étapes.

Il est à noter que les organismes sans but lucratif et celles du domaine privé, de même que les entreprises en démarrage et les entreprises matures sont évaluées sur un même pied d'égalité. Ce faisant, des analyses subséquentes pourront rendre compte des efforts et des progrès accomplis au cours des mois ou des années qui suivront. L'analyste tiendra toutefois compte de la situation particulière du projet dans l'interprétation de son analyse et modulera son propos en conséquence dans son rapport (une entreprise en démarrage ne pouvant être jugée de la même manière qu'une entreprise déjà bien implantée).

Tableau 69 - Les 10 étapes de la démarche d'analyse proposée

<p>1. Rencontre 1 : Entente de principe</p> <p>L'analyse de développement durable nécessite l'implication des dirigeants de l'organisme ou de l'entreprise. Les analystes déterminent alors avec le promoteur représentant l'entreprise s'il s'agit d'un nouveau projet, d'une entreprise déjà existante, d'une modification ou d'une expansion des activités. L'entreprise peut être analysée en tout ou en partie, mais dans tous les cas l'analyse nécessite la divulgation de renseignements souvent tenus confidentiels. Lorsque les deux parties sont d'accord pour entamer une démarche d'analyse, ils ressentent souvent le besoin de formaliser une entente de manière écrite. Dans cette entente, les deux parties spécifieront le type de projet et le champ de l'analyse.</p>
<p>2. Construction de l'équipe d'analyse</p> <p>L'analyste principal peut ensuite, s'il le désire et s'il en a la possibilité, recruter un ou plusieurs autre(s) analyste(s) qui, de préférence, posséderont une expertise particulière en relation avec le projet analysé.</p>
<p>3. Rencontre 2 : présentation détaillée de la démarche</p> <p>L'analyste y explique principalement les étapes de la démarche ainsi que les questions d'analyse. Cette rencontre a pour avantage de sécuriser le promoteur et de le préparer aux rencontres de cueillette d'informations. Déjà, à cette étape, les analystes peuvent recueillir des documents d'information générale sur l'organisme ou l'entreprise.</p>
<p>4. Rencontres 3, 4 et 5 : cueillette d'informations</p> <p>À l'aide du questionnaire d'entrevue, les analystes recueillent l'information verbale et écrite sur les principaux éléments à considérer de chaque question d'analyse, ceci auprès du répondant des promoteurs et, dans le cas de l'analyse d'un projet existant, d'un représentant des employés.</p>
<p>5. Analyse du projet</p> <p>L'analyse comme telle du projet est décrite dans la deuxième partie du présent guide. Un diagnostic d'efficacité optionnel est fortement recommandé afin qu'un professionnel puisse juger des possibilités d'optimisation de l'appareil de production, des processus et des procédés du projet.</p>
<p>6. Rédaction du rapport préliminaire d'analyse</p> <p>Le rapport, effectué à partir d'un canevas, présente de manière synthétique les principaux faits saillants du diagnostic et le plan de bonification proposé.</p>
<p>7. Rencontre 6 : discussion sur les résultats préliminaires</p> <p>Cette rencontre vise à valider avec le ou les répondant(s) le diagnostic effectué et, le cas échéant, à recueillir des informations supplémentaires.</p>
<p>8. Rédaction du rapport final d'analyse</p> <p>Les analystes apportent les correctifs nécessaires au rapport d'analyse.</p>
<p>9. Rencontre 7 : présentation du rapport final d'analyse</p> <p>La présentation du rapport final devrait être faite en personne par les analystes, et ce, devant les dirigeants du projet.</p>
<p>10. Élaboration d'une proposition d'accompagnement</p> <p>La proposition d'accompagnement peut varier en fonction de la mission de l'organisme qui parraine l'analyse. Il peut s'agir d'une réponse à une demande de financement, de la pose de conditions, d'un accompagnement à titre de consultant ou d'un accompagnement au démarrage d'entreprise, etc. Quoiqu'il en soit, il est recommandé d'informer le récepteur de l'analyse sur les ressources à sa disposition pour que l'analyse de développement durable soit un véritable point de départ vers une démarche d'amélioration continue.</p>

Source : Extrait adapté tiré de : *Une trousse d'analyse et de bonification de projets* – CQDD et D. DORÉ, 2004

Les dix étapes constituant la démarche d'analyse complète sont effectuées à l'aide, non seulement de la grille d'analyse proprement dite, mais d'une série de documents d'appoint qui sont autant d'outils complémentaires. En voici la liste et une courte description⁹⁶ :


- Une grille d'analyse
- Un guide d'accompagnement
- Un guide de cueillette de documents
- Un questionnaire d'entrevue avec les promoteurs
- Un questionnaire d'entrevue avec les travailleurs
- Une fiche de coordonnées
- Une fiche d'évaluation de la situation
- Une fiche d'analyse des pistes d'action
- Une fiche « Tableau synthèse »
- Une fiche « Bilan du projet »
- Un modèle de rapport d'analyse

La *grille d'analyse*, comme nous l'avons déjà mentionné, reprend les cinq aspects et les 22 questions présentés dans le Tableau 68 sous un format visuellement attrayant. Le tout se présente sous l'apparence d'un document cartonné en couleur, de format 11" X 17". Une fois plié en deux, il acquiert les dimensions d'un document standard (8,5" X 11"). C'est en quelque sorte une carte de visite, un véhicule promotionnel pour l'outil plus complet formé par la grille d'analyse et sa mécanique d'évaluation. Les figures 16 et 17 livrent un aperçu (en format réduit) du produit final (couverture et intérieur).

⁹⁶ Les documents présentés ici constituent la *Trousse d'analyse et de bonification de projets*, un produit désormais offert par le CQDD sous l'appellation *Programme Vision*. Il est à noter que nous ne faisons que survoler brièvement la mécanique d'analyse sous-tendant l'application de la trousse. Pour connaître l'ensemble de la démarche proposée en détails, nous suggérons la lecture du *guide d'accompagnement*.

UNE DÉMARCHE D'ANALYSE ET DE BONIFICATION DE PROJETS

LE PROGRAMME VISION, un outil pour l'action



En développement durable, le défi consiste à transposer des objectifs globaux en actions concrètes. Le Programme Vision est là pour aider les promoteurs, décideurs, gestionnaires et agents de développement à offrir plus de cohérence et de solidité à leurs projets.

Le Programme Vision permet de répondre à trois besoins :

- évaluer et bonifier un projet ou une organisation
- favoriser des relations positives entre une organisation et sa communauté
- faire un choix éclairé parmi plusieurs projets ou plusieurs scénarios

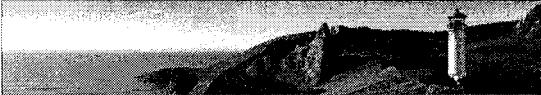
Ce programme offre aux promoteurs et organismes un service d'analyse axé sur 5 aspects clés du développement durable :

- les Aspects économiques
- les Aspects sociaux
- la Gestion des ressources
- les Aspects territoriaux
- la Gouvernance


Concrètement, l'analyse permet d'obtenir :

- un diagnostic des forces et faiblesses du projet ou de l'organisation
- un plan d'actions priorisées en fonction de leur importance et de leur faisabilité
- un baromètre des tensions sociales potentielles

Ce service s'applique à tous les secteurs d'intervention, de la production industrielle à l'enseignement scolaire, en passant par l'agriculture et l'action communautaire.



Vous désirez bénéficier de ce savoir-faire? N'hésitez pas à contacter un professionnel du CQDD pour échanger sur les opportunités de faire avancer vos projets ou votre milieu.

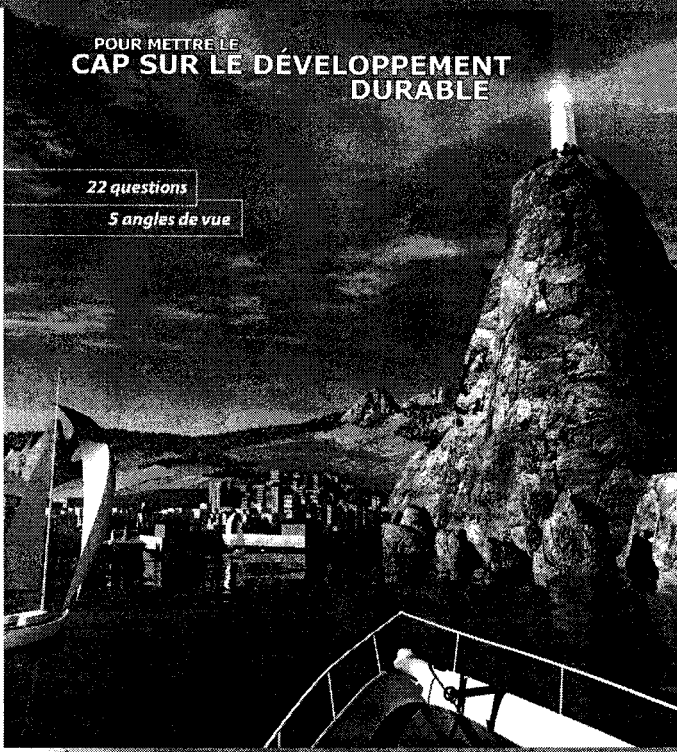


Centre québécois de développement durable
425, Sacré-Coeur Ouest, bureau 201
Aima (Québec) G8B 1M4
Téléphone: (418) 668-7533
Télécopieur: (418) 668-3466
Courriel: info@cqdd.qc.ca

PROGRAMME VISION UNE DÉMARCHE D'ANALYSE ET DE BONIFICATION DE PROJETS

POUR METTRE LE CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

22 questions
5 angles de vue



Centre québécois de
développement durable

Figure 16 – Apparence graphique de l'outil de promotion de la grille d'analyse (couverture)

5 ANGLES DE VUE POUR PORTER UN REGARD NOUVEAU SUR LES PROJETS

A. ASPECTS ÉCONOMIQUES

- Q1 Viabilité** : le projet possède-t-il des bases solides au niveau de ses états financiers et de la qualité de sa gestion pour assurer son succès à long terme ?
- Q2 Emplois** : combien d'emplois de qualité le projet permet-il de créer ?
- Q3 Appareil de production des biens et services** : quels efforts le projet consacre-t-il à la recherche et au développement ?
- Q4 Diversification économique** : le projet contribue-t-il à la consolidation de la structure industrielle et commerciale de la région ?
- Q5 Pratiques commerciales** : le projet soutient-il des pratiques commerciales justes et équitables ?
- Q6 Entrepreneurat** : le projet s'insère-t-il dans des réseaux d'affaires et contribue-t-il à leur essor ?

B. ASPECTS SOCIAUX

- Q7 Santé et prévention** : les promoteurs s'assurent-ils que leurs employés bénéficient d'un milieu de travail sain et sécuritaire ?
- Q8 Sécurité civile** : le projet est-il sécuritaire pour la collectivité ?
- Q9 Relations de travail** : le projet favorise-t-il de bonnes interactions entre les travailleurs et entre ceux-ci et la direction de l'entreprise ?
- Q10 Répartition de la richesse** : le projet assure-t-il une rémunération salariale équitablement répartie et une juste redistribution des bénéfices générés ?
- Q11 Droits des travailleurs** : le projet assure-t-il le respect de la liberté d'expression, d'association, et de l'équité dans l'embauche ?



22 QUESTIONS POUR METTRE LE CAP SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

C. GESTION DES RESSOURCES

- Q12 Matériaux** : le projet fait-il un usage durable des matières premières à sa disposition dans une optique d'efficacité ?
- Q13 Énergie** : le projet fait-il un usage durable des sources d'énergie à sa disposition dans une optique d'efficacité ?
- Q14 Eau** : le projet fait-il un usage durable de l'eau à sa disposition dans une optique d'efficacité ?
- Q15 Rejets dans le milieu** : le projet prend-il les mesures nécessaires pour diminuer ses impacts sur l'air, l'eau, le sol et la biodiversité ?
- Q16 Amélioration du produit** : le produit ou le service généré par le projet est-il le moins exigeant en termes de ressources, d'énergie et d'espaces ?



D. ASPECTS TERRITORIAUX

- Q17 Équilibre rural-urbain** : le projet contribue-t-il, par sa localisation, à structurer l'ensemble du territoire ?
- Q18 Ancrage territorial** : le projet contribue-t-il au dynamisme socio-économique de sa région ?
- Q19 Harmonisation des usages** : le projet se préoccupe-t-il d'harmoniser ses activités avec les divers usages du territoire ayant déjà cours, en vue d'assurer un développement intégré ?

E. GOUVERNANCE


- Q20 Processus d'évaluation** : le projet s'est-il doté d'un processus transparent d'évaluation et de suivi qui intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux ?
- Q21 Canal de communication** : le promoteur informe-t-il la collectivité sur ses objectifs, son fonctionnement et ses activités, et engage-t-il un dialogue en cas de besoin ?
- Q22 Arrimage aux enjeux collectifs** : le projet contribue-t-il à l'atteinte des objectifs prioritaires par la population et ses représentants ?

Figure 17 – Apparence graphique de l'outil de promotion de la grille d'analyse (intérieur)

Le *guide d'accompagnement*, comme son nom l'indique, est la pierre angulaire de la trousse. En plus de fournir à l'analyste une marche à suivre détaillée, c'est lui qui procure à la grille d'analyse toute sa substance. Aspect par aspect, il reprend chacune des 22 questions d'analyse en détaillant un certain nombre d'éléments à considérer et en fournissant un tableau d'aide à l'évaluation. L'analyste y trouve des repères pertinents pour exercer son jugement avec discernement. Lorsque c'est à propos, le guide propose aussi certains ouvrages ou sites Internet susceptibles d'offrir un complément d'information ou renvoie tout simplement l'analyste à un glossaire situé en annexe. La figure 18 présente un extrait du guide d'accompagnement.

Figure 18 - Extrait du guide d'accompagnement

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT POUR L'ANALYSE DE PROJETS



14 Eau : le projet fait-il un usage durable de l'eau à sa disposition dans une optique d'écocoefficacité ?

Cette question vise à évaluer l'ampleur de la consommation d'eau ainsi que les efforts accordés par le promoteur à ce que l'eau soit utilisée de manière durable, c'est-à-dire de façon minimale et entraînant le moins d'impact.

L'analyste se basera sur l'entrevue ainsi que sur les **factures de consommation** d'eau si celle-ci est tarifée.

Q14.1 Installations

Concernant la consommation d'eau, l'analyste pourra alors vérifier les points suivants :

- la quantité d'eau utilisée pour les installations;
- si des efforts ont été faits, au cours des dernières années, pour en réduire la consommation.

Q14.2 Production


Concernant la consommation d'eau, l'analyste pourra alors vérifier les points suivants :

- si l'entreprise paie pour sa consommation d'eau;
- la quantité d'eau consommée;
- les efforts pour en réduire la consommation.

Q14.3 Emballages

Concernant la consommation d'eau, l'analyste pourra alors vérifier les points suivants :

- si les emballages nécessitent une consommation d'eau et en quelle quantité;
- les efforts pour réduire la consommation d'eau reliée aux emballages.



AIDE À L'ÉVALUATION

9-10 : Félicitations	Le projet fait un usage optimal de l'eau dans l'ensemble des étapes de la fabrication du produit : les installations (Q14.1), la production (Q14.2), les emballages (Q14.3).
6-7-8 : Encourageant, souhaitable d'agir	Le projet fait un usage optimal de l'eau dans deux dimensions ou fait un usage satisfaisant des ressources dans les trois dimensions concernées de l'entreprise.
3-4-5 : Inquiétante, urgence d'agir	Peu d'effort est fait dans le choix et la consommation de l'eau et on peut observer du gaspillage.
1-2 : Inacceptable dans sa forme actuelle	Le promoteur ne fait aucun effort au niveau de sa gestion de l'eau.

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

Le *guide de cueillette de documents* fournit à l'analyste une liste de documents susceptibles de s'avérer utiles, voire nécessaires, pour mener à bien le processus d'analyse. Grâce à ce guide, l'analyste peut indiquer au promoteur les documents dont il aura besoin pour un traitement rapide des divers enjeux reliés au projet examiné. Il s'agit d'un outil très simple mais qui s'avère fort utile sur le terrain. La Figure 19 en présente un extrait.

Figure 19 – Extrait du guide de cueillette de documents

Besoin	Date de transmission	
<input type="checkbox"/>		Document d'informations générales sur l'entreprise
<input type="checkbox"/>		Rapport annuel
<input type="checkbox"/>		États financiers
<input type="checkbox"/>		Plan d'affaires
<input type="checkbox"/>		Bilan social ou bilan de durabilité
<input type="checkbox"/>		Indicateurs ou statistiques de performance ou de gestion

Source : *Une trousse d'analyse et de bonification de projets* – CQDD et D. DORÉ, 2004

Le *questionnaire d'entrevue avec les promoteurs* et le *questionnaire d'entrevue avec les travailleurs* sont deux documents indispensables puisqu'ils structurent la cueillette d'informations relatives au projet à l'examen. En s'aidant de ces questionnaires, l'analyste peut recueillir les données dont il a besoin pour compléter son évaluation. La cueillette d'information s'effectue au cours d'une ou deux rencontres en face-à-face, certaines données manquantes pouvant ensuite être transmises par téléphone, télécopieur ou courriel. La Figure 20 présente un extrait du guide d'entrevue avec les promoteurs. Il est à noter que le guide d'entrevue avec les travailleurs est construit selon le même principe. Il n'est toutefois constitué que des questions pouvant bénéficier d'un éclairage issu des travailleurs. À titre d'exemple, les questions relatives à la gestion financière du projet ne font pas partie de ce questionnaire puisqu'elles relèvent du promoteur.

Figure 20 – Extrait du questionnaire d'entrevue avec les promoteurs


Q14 Eau : le projet fait-il un usage durable de l'eau à sa disposition dans une optique d'efficacité ?											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 5px;">Évaluation</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Positif</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Moyen</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Négatif</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Évaluation			Positif	Moyen	Négatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14.1 Installations Quelle quantité d'eau utilisez-vous pour vos installations ?	
Évaluation											
Positif	Moyen	Négatif									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Document(s) :											
Dans les dernières années, avez-vous tenté de réduire votre consommation d'eau allouée aux installations ?											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 5px;">Évaluation</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Positif</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Moyen</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Négatif</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Évaluation			Positif	Moyen	Négatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14.2 Production Quelle quantité d'eau utilisez-vous pour votre production ?	
Évaluation											
Positif	Moyen	Négatif									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Dans les dernières années, avez-vous tenté de réduire votre consommation d'eau allouée aux installations ?											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center; padding: 5px;">Évaluation</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Positif</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Moyen</td> <td style="text-align: center; padding: 5px;">Négatif</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center; padding: 5px;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Évaluation			Positif	Moyen	Négatif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14.3 Emballages Vos emballages nécessitent-ils une consommation d'eau ? En quelle quantité ?	
Évaluation											
Positif	Moyen	Négatif									
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									
Avez-vous tenté de réduire la consommation d'eau reliée à vos emballages ?											

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

Pour sa part, la *fiche de coordonnées* sert tout simplement à identifier le projet examiné (voir Figure 21). C'est un outil de classement permettant, par exemple, d'éventuels recoupements entre projets de même nature.

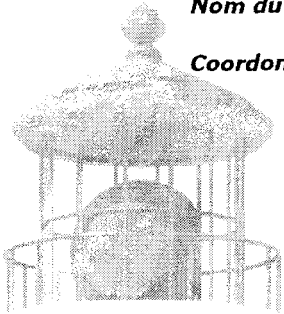
Figure 21 – Fiche de coordonnées du projet

Fiche réponse 1
COORDONNÉES DU PROJET



Nom du projet _____

Coordonnées de la société



Nom de la société _____

Plus haut dirigeant _____

Adresse _____

Ville _____

Pays _____

Code postal _____

Téléphone _____

Télécopieur _____

Courriel _____

Adresse Internet _____

Répondant

Nom et prénom _____

Fonction _____

Téléphone _____

Télécopieur _____

Téléavertisseur ou cellulaire _____

Courriel _____

Catégorie de la société (cochez)

<input type="checkbox"/> Entreprise privée	<input type="checkbox"/> OBNL
<input type="checkbox"/> Municipalité	<input type="checkbox"/> Institution publique
<input type="checkbox"/> Coopérative	<input type="checkbox"/> Individu

Nombre d'employés (cochez)

<input type="checkbox"/> 1 à 4	<input type="checkbox"/> 50 à 99	<input type="checkbox"/> 500 à 999
<input type="checkbox"/> 5 à 19	<input type="checkbox"/> 100 à 199	<input type="checkbox"/> 1000 et +
<input type="checkbox"/> 20 à 49	<input type="checkbox"/> 200 à 499	

Classification de la société
 (Voir document annexe : Système de classification des industries (SCIAN))

Code _____ Classe _____

Type de projet (cochez)

☐ Démarrage d'un nouveau projet
☐ Expansion d'un projet déjà existant
☐ Modification d'un projet déjà existant
☐ Activités normales

Type de démarche (cochez)

☐ Pour bonification
☐ Pour projet sensible (acceptabilité sociale)
☐ Pour comparaison

Nom de l'analyste _____

Date de l'analyse _____

Centre québécois de développement durable (CQDD)

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

La *fiche d'évaluation de la situation* joue, quant à elle, un rôle de premier plan dans le processus d'analyse du projet. C'est notamment à partir de cette fiche que le diagnostic forces/faiblesses sera établi. Au terme de la démarche, les éléments centraux permettant d'évaluer chacune des 22 questions d'analyse seront résumés sur autant de fiches d'évaluation de la situation. Une fois complété, le dossier devrait donc compter 22 fiches d'évaluation de la situation. L'information synthétisée sur chacune des fiches d'évaluation est structurée en six volets, présentés de haut en bas sur la fiche (voir Figure 22).

Le premier volet se résume à l'identification de la fiche (coordonnées du projet et référence à la question d'analyse). Le second volet synthétise l'état des éléments à considérer (contenus dans le guide d'accompagnement) en fonction de la question examinée. Par exemple, dans le cas de la question 14, présentée à la Figure 18 et faisant état de la gestion de l'eau, le guide indique que trois éléments doivent être considérés. L'évaluation relative à ces trois éléments devra donc se retrouver dans l'espace réservé à cette fin sur la fiche (sous l'appellation « description des éléments à considérer »). Le troisième volet permet l'identification d'une tension sociale potentielle en regard de l'enjeu abordé par la question d'analyse. Nous y reviendrons quand nous traiterons de la troisième fonction de la grille, soit celle visant à détecter les enjeux sensibles. Le quatrième volet constitue l'évaluation de la situation proprement dite, c'est-à-dire la cote actuelle du projet en ce qui concerne l'enjeu traité. Nous aborderons ce volet plus en détail un peu plus loin en expliquant la première fonction de la grille, à savoir l'établissement d'un diagnostic forces/faiblesses. Le cinquième volet réfère au degré de faisabilité des pistes d'action. Nous reviendrons aussi sur ce volet lorsque nous aborderons la deuxième fonction de la grille visant l'élaboration d'un plan de bonification priorisé. Enfin, le sixième et dernier volet traite de la pertinence des pistes d'action. Ce volet sera lui aussi passé en revue lors de notre survol de la seconde fonction de la grille.

Figure 22 – Fiche d'évaluation de la situation

Fiche réponse 2

ÉVALUATION DE LA SITUATION

Coordonnées du projet _____ **Date** _____

Référence à la question ☐ ☐ Aspects économiques ☐ Gestion des ressources ☐ Gouvernance
☐ Aspects sociaux ☐ Aspects territoriaux

Description des éléments à considérer

Perception de la tension sociale face à cette situation

☐ Absente
☐ Présente
☐ Insistante

Note:

Évaluation de la situation
Qualifiez la situation

☐ 9 à 10 - Félicitation !
☐ 6 à 8 - Encourageante, souhaitable d'agir
☐ 3 à 5 - Inquiétante, urgence d'agir
☐ 1 à 2 - Inacceptable dans sa formule actuelle

Faisabilité des pistes d'action
- Remplir d'abord la feuille no. 3-Analyse de la piste d'action
- Inscrire le niveau de faisabilité le plus élevée pour l'ensemble des pistes d'action identifiées

☐ 3 - Élevé
☐ 2 - Modéré
☐ 1 - Faible
☐ Sans objet

Pertinence des pistes d'action
- Remplir d'abord la feuille no. 3-Analyse de la piste d'action.
- Noircir l'étoile si au moins deux éléments de pertinence sur trois sont présents.

★

Centre québécois de développement durable (CQDD)

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

La *fiche d'analyse des pistes d'action* est, elle aussi, très importante puisqu'elle permet de synthétiser toute l'information nécessaire pour juger du degré de faisabilité des pistes d'action potentielles (voir Figure 23). Chaque question d'analyse (et donc chaque évaluation d'un enjeu) peut donner lieu à une ou plusieurs propositions de pistes d'action. Au terme de l'exercice, contrairement aux fiches d'évaluation de la situation, le dossier d'analyse peut donc contenir plus

de 22 fiches d'analyse des pistes d'action. Les fiches d'analyse des pistes d'action sont structurées en quatre volets.

Le premier volet se résume, encore une fois, à l'identification de la fiche (coordonnées du projet et référence à la question). Le second volet se concentre sur la description sommaire de la piste d'action proposée. Le troisième volet constitue le cœur de la fiche. Il aborde la question de la faisabilité de la piste d'action proposée. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons la seconde fonction de la grille d'analyse. Le quatrième et dernier volet touche pour sa part la question de la pertinence de la piste d'action. Cet élément sera aussi revu un peu plus loin.

Figure 23 – Fiche d'analyse des pistes d'action

Fiche réponse 3

ANALYSE DES PISTES D'ACTION

Coordonnées du projet _____
Date _____
Référence à la question ☐ **Piste no** ☐

Description de la piste d'action

Faisabilité

1. Quelle est la nature du changement requis?

☐ Organisationnel

☐ Technique ou technologique

☐ Législatif (loi, règlement)

☐ L'offre et la demande

☐ Autres (précisez) _____

2. Quel est l'impact financier de l'application de ce changement, compte tenu de la taille de l'entreprise?

☐ Important

☐ Modéré

☐ Faible

☐ Nul

☐ Possibilité de bénéfices _____

3. Dans le cas où le promoteur n'est pas le seul impliqué par la mise en œuvre du changement, quels sont les acteurs impliqués?

4. Sur quelle échelle de temps peut-on envisager l'application de ce changement?

☐ Court terme

☐ Moyen terme

☐ Long terme

5. Évaluation de la faisabilité de la piste de bonification

☐ Faible
 ☐ Modérée
 ☐ Élevée

Pertinence La piste d'action proposée concorde-t-elle avec :

Les enjeux collectifs exprimés par les citoyens ☐ S/O ☐ OUI ☐ NON

Les enjeux collectifs exprimés par les politiques locales ou régionales (PSR) ☐ S/O ☐ OUI ☐ NON

D'autres enjeux de développement durable ☐ S/O ☐ OUI ☐ NON

Précisez: _____

Précisez: _____

Précisez: _____

ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DE LA PISTE DE BONIFICATION

Centre québécois de développement durable (CQDD)

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004


La *fiche « Tableau synthèse »*, comme son nom l'indique, propose de compiler l'ensemble des résultats inscrits sur chacune des 22 pistes d'évaluation sous la forme d'un tableau (voir Figure 24). En plus des coordonnées du projet, on y trouve une charte, destinée à attribuer un ordre de priorité, ainsi qu'un tableau rassemblant différentes informations. Nous reviendrons sur le rôle de la charte et sur le mode de compilation et d'interprétation du tableau. Retenons pour le moment que le tableau synthèse reprend, horizontalement, la structure de base de la grille d'analyse, en cinq aspects et 22 questions (ou enjeux). Verticalement, il ordonne les quatre types d'informations issues des évaluations faites à partir des fiches présentées précédemment (l'évaluation de la situation, l'évaluation de la faisabilité des pistes d'action, la pertinence des pistes d'action et la perception de la tension sociale). La colonne « priorité » est liée à la charte dont nous reparlerons un peu plus loin.

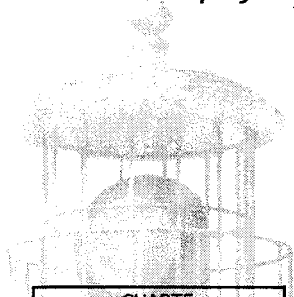
La *fiche « Bilan du projet »*, tout comme la *fiche « Tableau synthèse »*, a pour rôle de synthétiser les informations issues du processus d'analyse effectué. Cette fiche va toutefois un peu plus loin que le tableau synthèse en proposant un support visuel de même qu'une liste de pistes d'action priorisée (voir Figure 25). Encore une fois, nous reviendrons sur l'utilité de cette fiche dans les paragraphes qui suivent.

Figure 24 – Fiche « Tableau synthèse »

Fiche réponse 4
TABLEAU SYNTHÈSE

Coordonnées du projet _____
Date _____





Évaluation de la situation	
Félicitations !	9 à 10
Acceptable	6 à 8
Souhaitable d'agir:	3 à 5
Inacceptable dans sa forme actuelle:	1 à 2

Évaluation de la faisabilité des pistes d'action	
Faible:	1
Modérée:	2
Élevée:	3

Perception de la tension sociale	
Absente	Insistante
Présente	
Insistante	

CHARTRE pour l'attribution des priorités

Évaluation de la situation	Évaluation de la faisabilité des pistes d'action	Ordre de priorité
1 à 2	3	1
1 à 2	2	2
1 à 2	1	2
3 à 5	3	1
3 à 5	2	2
3 à 5	1	3
6 à 10	3	2
6 à 10	2	2
6 à 10	1	3

A. Aspects économiques

Q1			☆	
Q2			☆	
Q3			☆	
Q4			☆	
Q5			☆	
Q6			☆	
A		B		

B. Aspects sociaux

Q7			☆	
Q8			☆	
Q9			☆	
Q10			☆	
Q11			☆	
A		B		

C. Gestion des ressources

Q12			☆	
Q13			☆	
Q14			☆	
Q15			☆	
Q16			☆	
A		B		

D. Aspects territoriaux

Q17			☆	
Q18			☆	
Q19			☆	
A		B		

E. Gouvernance

Q20			☆	
Q21			☆	
Q22			☆	
A		B		

Legend:

A BILAN - Inscrire: Excellente, encourageante, fragile ou inacceptable

B BILAN - Inscrire: Élevée, modérée ou faible

Centre québécois de développement durable (CQDD)

Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

Figure 25 – La fiche « Bilan du projet »

[illegible]

Finalement, le *modèle de rapport d'analyse* est un document proposant aux analystes un cadre de mise en forme des résultats d'analyse. En plus d'une introduction traditionnelle, ce document propose une brève mise en contexte du projet analysé, suivie d'une première partie destinée à la présentation du diagnostic forces/faiblesses et d'une seconde traitant d'un plan de bonification priorisé. La conclusion, quant à elle, expose les faits saillants de l'analyse tout en abordant certains éléments relatifs au suivi de la démarche.

Le rapport se veut visuellement attrayant. Les informations s'y trouvant sont présentées de manière synthétique, le plus souvent sous forme de tableaux. Une représentation graphique en couleurs vient appuyer la livraison textuelle des résultats globaux du diagnostic forces/faiblesses. Le tout est rédigé dans un langage facilitant la compréhension des enjeux traités aussi bien chez les promoteurs que chez les analystes.

Les différents documents constituant la trousse d'analyse ayant été brièvement présentés, jetons maintenant un œil aux trois fonctions principales remplies par la grille d'analyse et sa mécanique d'évaluation. Nous pourrions ainsi apprécier l'utilité de chacun des éléments que nous venons d'exposer.

- Fonction 1 : Établir un diagnostic forces/faiblesses

La première fonction de la mécanique d'analyse que nous proposons est de dresser un portrait de l'état du projet en regard des principes du développement durable. Il s'agit en fait d'un diagnostic forces/faiblesses articulé autour des cinq aspects et les 22 questions d'analyse principales exposées dans le Tableau 68. L'établissement de ce diagnostic se fait à partir des différents documents présents dans la trousse.

La réponse apportée à chacune des 22 questions d'analyse est évaluée à partir des éléments à considérer contenus dans le guide d'accompagnement, le tableau d'aide à l'évaluation servant de repère. L'évaluation de la situation se fait selon quatre échelons à partir de la fiche d'évaluation de la situation (voir Figure 22). La Figure 26 rappelle ces échelons.

Figure 26 – Évaluation de la situation selon 4 échelons

Cote	Évaluation de la situation
9 ou 10	Félicitations
6, 7 ou 8	Encourageante
3, 4 ou 5	Inquiétante
1 ou 2	Inacceptable

Source : *Une trousse d'analyse et de bonification de projets* – CQDD et D. DORÉ, 2004

Chacune des cotes obtenues sont ensuite compilées sur la fiche « Tableau synthèse », dans la colonne correspondante (voir Figure 24). Un bilan qualitatif est alors effectué pour chacun des cinq aspects. Par exemple, les questions relatives aux « aspects économiques » pourraient comporter les évaluations suivantes :

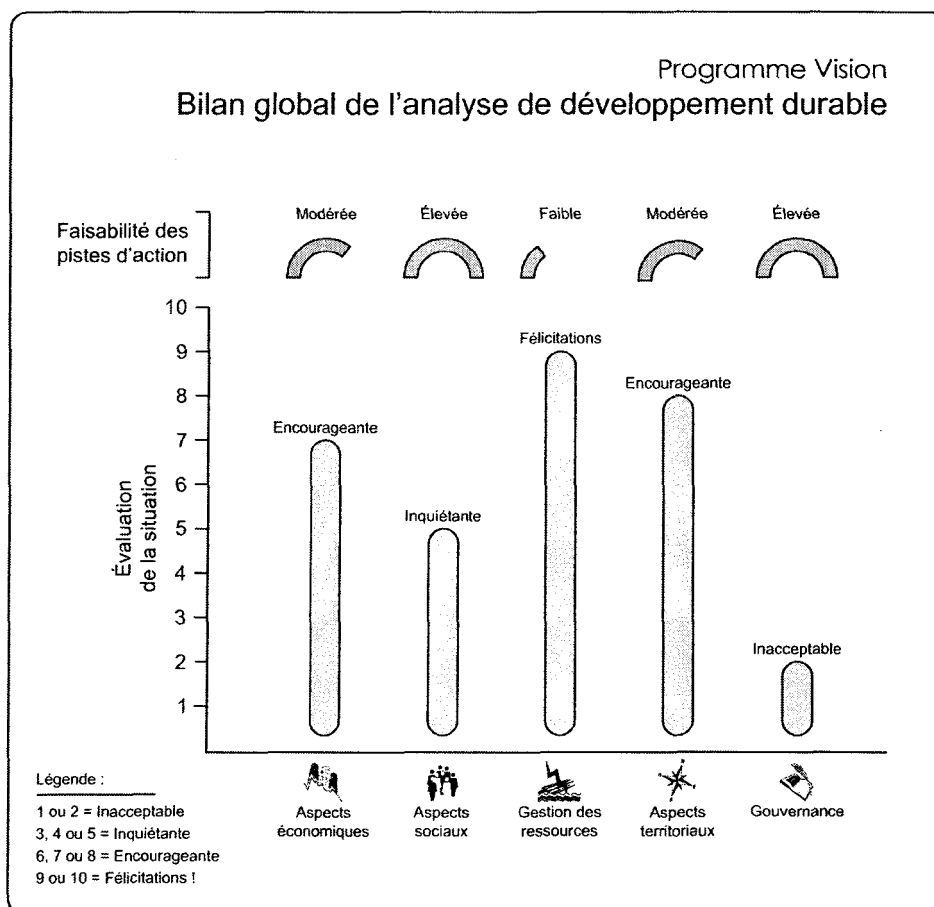
Q1 : 4
 Q2 : 5
 Q3 : 6
 Q4 : 5
 Q5 : 5
 Q6 : 6

Le bilan de cet aspect serait, en toute logique, une cote de 5. L'aspect serait donc jugé « inquiétant ». Or, un analyste pourrait déterminer que la cote reflétant davantage son analyse des aspects économiques du projet est un 6, ce qui indiquerait une situation plutôt « encourageante ». Ce cas de figure démontre clairement que, bien que la moyenne arithmétique puisse fournir une bonne indication de la cote appropriée, l'analyste peut et doit exercer son propre jugement. Cet élément est fondamental puisqu'il s'agit, ne l'oublions pas, d'une évaluation de nature qualitative.

En bout de ligne, la mécanique proposée doit demeurer un outil au service de l'analyste et non contraindre le libre exercice de son expertise.

Une fois le bilan des cinq aspects effectué, les cotes sont reportées sur la *fiche* « Bilan du projet » (voir Figure 25). L'histogramme en cinq barres, représenté dans la case « évaluation de la situation » est alors mis à contribution pour représenter visuellement les points forts et les points faibles du projet examiné. La Figure 27 donne une idée de la représentation graphique comprise dans le rapport final. Il est à noter que cette représentation graphique comporte un second niveau d'information concernant la faisabilité des pistes d'action. Nous y reviendrons plus loin.

Figure 27 – Représentation graphique du diagnostic forces/faiblesses



Source : Une trousse d'analyse et de bonification de projets – CQDD et D. DORÉ, 2004

- Fonction 2 : Détecter les enjeux sensibles

Derrière la première fonction de la grille consistant à établir d'un diagnostic forces/faiblesses, se cache une fonction supplémentaire qui ne saurait être négligée. Nous l'avons d'ailleurs brièvement abordée au point précédent. Celle-ci prend forme à travers la mécanique d'analyse elle-même et vise à s'assurer de la pleine acceptabilité sociale des projets examinés. Il s'agit d'une fonction visant à faire de la grille un outil capable de détecter les enjeux sensibles.

Cette fonction s'incarne à travers un indicateur de tension sociale se trouvant sur la fiche d'évaluation de la situation (voir Figure 22). Lorsqu'il évalue chacune des 22 questions, l'analyste est invité au passage à juger également de son caractère sensible ou controversé. L'évaluation de la tension sociale se fait selon trois niveaux : absente, présente ou insistante. Est-ce une question faisant actuellement l'objet de débats publics ? Est-ce une question susceptible de susciter des remous au sein de la collectivité ? Chaque question doit être traitée individuellement pour repérer celles qui sont potentiellement controversées afin d'assurer l'élaboration d'un projet en harmonie avec sa communauté d'accueil. La tension sociale variera d'une question à l'autre, mais aussi selon la nature et la taille du projet et selon l'historique de la collectivité. Par exemple, une tension sociale risque d'être *présente* dans de nombreux milieux lorsqu'il est question de pollution atmosphérique ou de rejets toxiques. Par contre, la tension associée à cette question peut s'avérer *insistante* dans un milieu ayant un historique de pollution particulièrement intense ou ayant subi les conséquences d'un incident industriel récent, par exemple.

La mécanique propre à la grille d'analyse que nous avons élaborée vise donc non seulement à effectuer un diagnostic forces/faiblesses, mais aussi à assurer un développement basé sur la concertation des divers acteurs du développement, notamment les citoyens. Ainsi, un projet

comportant un nombre important d'enjeux controversés ou un seul enjeu d'une grande sensibilité, pourra être aiguillé par l'analyste vers une démarche alternative (médiation ou examen public, par exemple) visant à assurer son acceptabilité sociale. Nous aborderons ce sujet dans la deuxième partie de ce chapitre lorsque nous traiterons du Bureau régional de développement durable (BRDD).

- Fonction 3 : Élaborer un plan de bonification priorisé

En se basant sur le diagnostic forces/faiblesses et sur les enjeux sensibles détectés, la démarche d'analyse de développement durable que nous proposons a pour troisième fonction de suggérer des pistes d'action visant la bonification du projet. Il s'agit d'une fonction primordiale puisqu'elle incarne l'essence même du concept de développement durable se traduisant, non pas par un compte rendu statique de la situation observée, mais bien par la mise en œuvre d'un processus dynamique d'amélioration du projet examiné. Ces pistes d'action seront donc classées de manière à fournir un plan de bonification priorisé, permettant au promoteur désireux de les appliquer de mettre véritablement le cap sur le développement durable.

Lorsque la situation relative à une question donnée est évaluée avec une cote de 9 sur 10 ou moins, c'est que celle-ci comporte certains éléments pouvant encore être améliorés. En s'appuyant sur le guide d'accompagnement, l'analyste est alors invité à suggérer une ou plusieurs pistes d'action potentielles pour bonifier le projet. La fiche « Analyse des pistes d'action » est alors mise à contribution. Elle permet une description de la piste d'action et surtout une évaluation de sa faisabilité et de sa pertinence.

Au cours de l'élaboration de cet outil d'analyse, la question de la faisabilité des pistes d'action nous est apparue incontournable. Nos entretiens avec les analystes et les promoteurs nous ont

rapidement convaincus que cet élément constituait un irritant majeur. En effet, même les promoteurs les plus disposés à mettre en œuvre le développement durable au sein de leur projet nous ont fait comprendre qu'ils devaient composer au quotidien avec de nombreuses contraintes de natures diverses (ressources humaines et financières limitées, manque de temps, manque d'expertise, etc.). Afin de tenir compte de ces contraintes, nous avons donc élaboré une mécanique d'analyse permettant d'évaluer le degré de faisabilité et la pertinence des pistes proposées. Cette approche réaliste nous est apparue essentielle au succès de l'opération, l'adhésion des promoteurs étant un facteur primordial. Jusqu'à présent, les grilles d'analyse de développement durable s'étaient contentées de produire un diagnostic et, parfois, de fournir quelques pistes de bonification. La prise en compte du degré de faisabilité des pistes d'action constitue, à nos yeux, une avancée significative.

Concrètement, le mécanisme que nous avons conçu permet de déterminer la faisabilité des pistes d'action proposées à partir de quatre éléments : la nature de la piste d'action, l'impact financier de son implantation, les partenaires impliqués et le temps nécessaire à son application (voir Figure 23). Le changement requis est-il de nature organisationnelle, technique ou législative ? L'impact financier de sa mise en œuvre est-il important, modéré, faible, nul, voire positif ? La collaboration de certains partenaires est-elle requise ? S'agit-il d'un changement applicable à court, moyen ou long terme ? Voilà autant de questions permettant de préciser le degré de faisabilité de la piste d'action proposée. Comme le montre la Figure 28, ce dernier variera de faible à modéré, à élevé. Il sera ensuite retranscrit, pour chaque question d'analyse, sur la fiche « Tableau synthèse ». Advenant la présence de plus d'une piste d'action pour une même question, le degré de faisabilité le plus élevé sera ajouté au tableau synthèse. La même logique sera appliquée pour déterminer le degré de faisabilité faisant office de bilan pour chacun des aspects traités par la grille. Les cinq cotes seront ensuite transposées graphiquement sur la Fiche « Bilan du projet », au-dessus de chaque colonne de l'histogramme.

Figure 28 – Évaluation du degré de faisabilité des pistes d'action selon 3 échelons

Cote	Évaluation du degré de faisabilité
3	Élevé
2	Modéré
1	Faible

Source : *Une trousse d'analyse et de bonification de projets* – CQDD et D. DORÉ, 2004

Voilà la marche qu'il convient de suivre pour l'identification du degré de faisabilité. Jusqu'à maintenant, la mécanique d'analyse que nous avons proposée a permis d'établir une évaluation de la situation pour chaque question (ou enjeu) ainsi qu'un certain nombre de pistes d'action caractérisées en fonction de leur degré de faisabilité. Afin de remplir sa seconde fonction, soit l'élaboration d'un plan de bonification priorisé, notre mécanique d'analyse fait une fois de plus appel à la Fiche « Tableau synthèse ». En faisant un rapprochement entre la charte s'y trouvant et les informations compilées dans le tableau synthèse, chaque question (ou enjeu) se voit automatiquement attribuer un degré de priorité variant entre 1 à 3 (voir Figure 24). La logique sous-tendant cette priorisation est simple. Plus une situation est jugée inquiétante et la piste d'action proposée caractérisée par un degré de faisabilité élevé, plus la question est considérée prioritaire. À l'inverse, plus une situation est jugée encourageante et la piste d'action proposée marquée par un faible degré de faisabilité, moins la question apparaît prioritaire. Dans le premier cas, la piste d'action correspondante se retrouvera en tête du plan de bonification. Dans le second cas, elle fermera la marche. À titre d'exemple, si on se réfère à la charte présentée sur la fiche « Tableau synthèse », une question d'analyse ayant obtenu une évaluation de 5 sur 10, dont la piste d'action proposée comporte un degré de faisabilité jugé moyen (2), sera considérée de priorité 2.

Cela dit, si la priorisation des pistes d'action constituant le plan de bonification s'effectue d'abord à partir de l'évaluation de chaque question d'analyse et du degré de faisabilité des pistes proposées, ces deux éléments ne sont pas les seuls à être considérés. Afin de nuancer le plan de

bonification de manière à ce qu'il tienne compte du contexte au sein duquel le projet est présenté, nous avons ajouté deux éléments supplémentaires. Le premier touche la *pertinence* de la piste d'action proposée et le second, la *tension sociale* reliée à la question traitée.

Nous avons traité de la tension sociale au point précédent. Pour ce qui est de la pertinence, l'idée est simple. Pour juger de l'ordre de priorité d'une piste d'action, il ne suffit pas de tenir compte de l'évaluation de la situation et de la faisabilité de la piste. Il importe aussi de voir si cette piste d'action rejoint un ou des enjeux collectifs soulevés par les citoyens ou identifiés par les divers exercices de planification, au local comme au régional. En outre, il importe de savoir si la piste d'action proposée risque d'entraîner des conséquences positives non seulement sur l'enjeu traité, mais aussi sur d'autres enjeux soulevés par le concept de développement durable (l'annexe 2 du guide d'accompagnement comporte une liste d'enjeux de développement durable destinée à orienter les analystes à ce sujet). En d'autres termes, la pertinence d'une piste d'action se mesure à l'ampleur de ses « effets secondaires positifs » potentiels. Une piste d'action jugée pertinente par un analyste aura donc une valeur ajoutée. Elle devrait par conséquent être mise en œuvre en priorité puisque ces « effets secondaires » risquent d'être nombreux. Les pistes d'action identifiées par une étoile sur la fiche « Tableau synthèse » se retrouveront donc en tête de chacun des trois ordres de priorités (1, 2 ou 3) se trouvant sur la fiche « Bilan du projet ».

En résumé, le plan de bonification est d'abord ordonné en fonction de la priorité (1, 2 ou 3) fournie par la charte. Cette priorité est issue du pairage entre l'évaluation de la question et le degré de faisabilité de la piste d'action proposée. Les questions ainsi ordonnées en trois catégories sont ensuite reclassées en fonction de la présence ou de l'absence d'une tension sociale, puis en fonction de la pertinence de la piste d'action. La Figure 29 présente un exemple de l'application de cette mécanique de priorisation.

Figure 29 – Exemple de l'application de la mécanique de priorisation proposée

Priorité	Question #	Enjeu à considérer	Pertinence	Tension sociale
1	14	eau	★	présente
1	13	énergie	★	présente
2	15	rejets toxiques	★	insistante
2	21	ouverture au dialogue	★	insistante
2	18	ancrage territorial	★	présente
2	8	sécurité civile		présente
2	6	entreprenariat	★	absente
2	9	relations de travail	★	absente
2	11	droits des travailleurs	★	absente
2	17	équilibre rural-urbain	★	absente
2	22	arrimage à la collectivité	★	absente
2	1	Viabilité		absente
2	2	emploi		absente
2	3	appareil de production		absente
2	7	santé et prévention		absente
2	12	matériaux		absente
2	19	harmonisation des usages		absente
2	20	processus d'évaluation		absente
3	5	pratiques commerciales	★	absente
3	16	amélioration du produit	★	absente
3	10	répartition de la richesse		absente

Source : D. DORÉ, 2005

Le plan de bonification priorisé ainsi produit, notre mécanique d'analyse invite le promoteur à inscrire son projet dans un processus de changement continu. Ce faisant, nous mettons en œuvre le caractère dynamique inhérent à la définition du concept de développement durable. L'idée n'étant pas d'atteindre un état d'équilibre entraînant une éventuelle stagnation, mais bien de proposer une démarche d'innovation nécessitant d'être constamment revisitée. Le promoteur qui s'engage de la sorte est alors invité à établir un plan de communication lui permettant de maximiser les retombées positives de cet engagement sur la voie du développement durable. Ce faisant, nous rejoignons la tendance actuelle entraînant de plus en plus d'entreprises à produire un « bilan social » qui démontre leur bonne volonté d'agir en citoyen corporatif responsable. Le modèle que nous proposons a toutefois l'avantage de s'appuyer sur un cadre bien établi, à savoir la grille d'analyse de développement durable, ce qui procure à l'exercice des assises solides permettant

d'éviter les « abus marketing ». Nous reviendrons brièvement sur la question des opportunités et des dangers inhérents au mouvement de « responsabilité sociale des entreprises (RSE) » actuellement très en vogue.

- Un format facilitant sa diffusion

Nous avons fait le tour des caractéristiques fonctionnelles de la mécanique d'analyse qui anime la grille elle-même à partir d'une série de documents structurés en une véritable trousse de mise en œuvre du développement durable à l'échelle des projets. Comme il a été possible de le constater par le biais des quelques figures présentées au fil des pages précédentes, nous avons consacré beaucoup d'efforts à la conception d'un modèle qui soit intuitif et visuellement attirant (voir Figures 16 et 17 notamment). Nous avons tenté d'utiliser un langage précis qui soit familier aux analystes et aux promoteurs et nous avons fait appel à un graphiste professionnel pour que se dégage de la trousse, une image dynamique et inspirante. Notre but était très clair dès le départ. Nous désirions produire une grille d'analyse dont le contenu serait pertinent, mais dont aussi le format serait susceptible de susciter l'adhésion des différents acteurs. Sa diffusion en serait d'autant plus facile. Le format du rapport d'analyse a lui aussi été pensé en ce sens, présentant les résultats sous forme de tableaux et faisant appel à une représentation graphique du diagnostic effectué.

6.2.4.3 Les différents contextes d'application

Nous avons vu, en guise de première partie, la grille proprement dite et donc le cadre d'analyse inspiré du développement durable qu'elle nous propose. Nous avons ensuite, en guise de seconde partie, exploré la trousse et la mécanique développées pour soutenir sa mise en œuvre.

Terminons la présentation de notre modèle d'analyse en survolant les différents contextes au sein desquels il est susceptible de s'appliquer.

Au Chapitre 3, nous avons identifié quatre situations principales au sein desquelles des projets de développement (ou des entreprises déjà en fonctionnement) sont généralement analysés par un organisme privé ou public. Ce sont autant de situations qui pourraient bénéficier de la tenue d'une analyse de développement durable. Nous avons identifié *l'analyse à des fins de soutien financier*, *l'analyse à des fins de conformité à la loi pour l'obtention d'un permis*, *l'analyse à des fins d'amélioration volontaire* et *l'analyse à des fins d'acceptabilité sociale*.

Le modèle d'analyse que nous venons de présenter a été conçu de manière à pouvoir être utilisé dans les quatre contextes identifiés. Toutefois, nous sommes conscients que, sur le terrain, la démarche d'analyse sera amenée à varier d'une situation à l'autre. La trousse que nous avons présentée propose une marche à suivre qui s'inscrit dans le cadre d'une analyse globale. Or, la réalité ne permet pas toujours de procéder à une analyse d'une telle ampleur. Nous nous attendons donc à ce que des modèles « sur mesure » émanent de notre proposition principale.

Dans le contexte d'une analyse ayant pour but d'octroyer au projet un soutien financier, l'analyste œuvrant au sein d'un organisme public ou parapublic sera vraisemblablement aux prises avec diverses contraintes organisationnelles. Nos discussions avec certains analystes œuvrant dans ce contexte nous indiquent clairement que la démarche d'analyse que nous avons élaborée risque d'être rarement adoptée dans sa forme intégrale. Tout porte à croire que la trousse proposée pourrait être utilisée comme un outil de référence dont certaines parties devront être adaptées selon les besoins spécifiques de chaque analyste ou de chaque organisation.

À ce chapitre, les résultats d'un récent travail d'accompagnement effectué par les spécialistes du CQDD auprès d'un organisme intéressé par la grille d'analyse⁹⁷, ont permis de confirmer l'intérêt pour un tel outil, mais aussi et surtout de démontrer que son adaptabilité demeure une nécessité⁹⁸. À titre d'exemple, sur le terrain, un analyste pourra être amené à ajouter aux 22 questions d'analyse proposées, certaines questions supplémentaires qu'il désire évaluer ou certains critères spécifiques liés à la mission de l'organisme au sein duquel il œuvre. Le modèle élaboré doit permettre une telle souplesse d'utilisation sans quoi il ne sera pas adopté par les analystes.

Cette remarque est d'autant plus pertinente dans le contexte d'une analyse ayant pour objectif de s'assurer que le projet se conforme à la loi (ou à diverses directives émanant de l'administration municipale par exemple) pour l'obtention d'un permis. Une grille d'analyse de développement durable, proposant l'évaluation d'un projet selon cinq angles de vue, peut s'avérer intéressante pour donner plus de substance à ce type d'examen. Les enjeux qui structurent la grille pourraient inspirer les analystes et leur fournir des idées nouvelles à inclure dans leur propre cadre d'analyse. Cependant, il est clair que ce genre d'exercice n'a pas pour but d'amener le promoteur à élaborer un plan de bonification. Il s'agit simplement d'obtenir un permis, rappelons-le. Dans ce contexte, il est probable que seule la grille proprement dite puisse s'avérer utile, la démarche complète étant trop lourde et peu pertinente. Encore une fois, la souplesse est de mise.

Jusqu'ici, les deux contextes que nous venons de survoler montrent bien que le modèle d'analyse que nous proposons risque de subir de multiples adaptations visant à assurer son applicabilité sur le terrain. Nous en sommes conscients et nous croyons que c'est tout à fait normal et souhaitable. En effet, croire qu'un outil aussi complexe que la grille d'analyse de développement

⁹⁷ Par souci de respecter la confidentialité du partenaire impliqué dans ce travail d'accompagnement, l'identité de l'organisme n'est pas divulguée.

⁹⁸ Le CQDD propose aux divers organismes intéressés à utiliser la trousse d'analyse comme point de départ pour bonifier leur propre système d'analyse, un produit appelé : *Programme Dimension*. Il s'agit d'un service d'accompagnement permettant d'adapter la trousse aux besoins spécifiques de l'organisme afin de construire un outil sur mesure efficace.

durable puisse être adopté, tel quel, par une multitude de praticiens œuvrant dans des contextes variés, nous semblerait faire preuve d'une grande naïveté. Cela dit, même si nous avons en tête de construire un outil suffisamment souple pour qu'il soit applicable, au quotidien, par divers analystes, nous l'avons d'abord élaboré dans une perspective plus globale en s'appuyant sur un contexte d'analyse moins contraignant.

Le modèle que nous avons exposé dans les pages précédentes a effectivement été construit avec l'idée qu'il puisse répondre aux besoins d'une démarche s'effectuant dans le cadre d'une analyse que nous avons appelée « à des fins d'amélioration volontaire ». Il s'agit du troisième contexte d'application mentionné précédemment. Ce type d'analyse est effectué en collaboration avec un promoteur désireux d'insérer son projet ou son entreprise⁹⁹ dans une démarche de développement durable. Cette approche s'inscrit au cœur de la vague de responsabilisation sociale des entreprises (RSE) dont nous avons déjà parlé brièvement.

Il ne fait nul doute que cette démarche n'est pas totalement désintéressée. Rares sont les promoteurs désireux d'épouser le développement durable par seule conviction. Compte tenu des exigences du marché, cette situation est tout à fait compréhensible. Dans certains cas les promoteurs seront soucieux de l'image que leur entreprise projette. Dans d'autres ils voudront se conformer aux attentes de partenaires commerciaux exigeants qui ont pris le virage avant eux (comme en témoigne la dynamique de prolifération des « approches qualité » de type ISO par exemple). Enfin, certains promoteurs chercheront, à partir d'une analyse de développement durable, à améliorer les performances sociales, environnementales et économiques de leur projet ou de leur entreprise.

⁹⁹ Rappelons que le mot « entreprise » utilisé ici représente tout autant une entreprise privée qu'une coopérative ou un OBNL.

Dans un cas comme dans l'autre, l'analyste qui procède à l'examen d'un projet dans ce contexte particulier possède habituellement une plus grande latitude pour mener à bien la démarche dans son ensemble. Le modèle que nous proposons risque alors d'être utilisé tel quel, dans sa globalité. Il ne faut toutefois pas croire que même si l'analyste est moins assujéti à des impératifs organisationnels, il n'est aux prises avec aucune contrainte. Les défis rencontrés sont tout simplement différents. Dans le contexte d'une analyse volontaire, le promoteur n'est absolument pas obligé de s'engager. Généralement, il débourse lui-même un certain montant d'argent pour être évalué. Il importe donc de proposer un modèle qui soit non seulement efficace en termes d'intégration des principes du développement durable, mais aussi capable de séduire les promoteurs par sa mécanique et sa forme. C'est ce type de modèle que nous avons présenté dans les pages précédentes. Nous avons par conséquent décidé de tester ce dernier dans un contexte d'analyse s'apparentant à une approche de type « volontaire ». Les résultats des deux analyses pilotes que nous avons réalisées en entreprises seront présentées un peu plus loin.

Mais avant de nous y rendre, terminons ce point en traitant du quatrième et dernier contexte au sein duquel une analyse de développement durable est susceptible de s'avérer utile. Il s'agit de ce que nous avons appelé une « analyse à des fins d'acceptabilité sociale ». Comme son nom l'indique, ce type d'analyse devient nécessaire dans un contexte où existe une certaine tension sociale associée à un ou plusieurs enjeux soulevés par la soumission d'un projet de développement controversé. Dans le cas de projets majeurs identifiés par la Loi sur la qualité de l'Environnement, le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement peut être interpellé. Après avoir analysé le projet en question dans le but d'en déceler les forces et ses faiblesses, en regard notamment des préoccupations émises par les acteurs du milieu, l'organisme est appelé à produire un avis. Mais qu'arrive-t-il lorsqu'un projet controversé ne peut être examiné en public sous l'égide du BAPE ? Un mécanisme régional permettant de placer l'analyse de ce projet sous le signe du développement durable n'est-il pas indispensable pour assurer son acceptabilité sociale ? Le modèle d'analyse que

nous venons de présenter pourrait-il s'avérer utile dans ce contexte ? Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous tenterons de répondre à ces questions dans la seconde partie de ce chapitre. Nous ne pourrions toutefois pas nous appuyer sur les résultats d'une expérimentation en situation réelle pour vérifier l'applicabilité de notre modèle dans ce quatrième contexte. Nous nous contenterons d'émettre une proposition devant servir de base à l'élaboration d'un modèle restant à tester sur le terrain.

6.2.5 Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse

Dans les pages précédentes, nous avons présenté un modèle cherchant à intégrer, à partir de l'outil central qu'est la grille d'analyse, certains principes découlant du concept de développement durable ainsi qu'une série de préoccupations émanant des différents acteurs régionaux. Le modèle que nous avons élaboré, en collaboration avec le Centre québécois de développement durable, comporte bel et bien une grille d'analyse de développement durable, mais celle-ci est supportée par une série d'outils complémentaires formant une trousse d'analyse et de bonification de projets. Tentons de synthétiser les caractéristiques de la nouvelle grille d'analyse proposée pour mieux apprécier les innovations qu'elle comporte et constater si celles-ci répondent aux attentes fixées en début de chapitre. Pour ce faire, reprenons les éléments rassemblés dans les Tableaux 66 et 67 et mettons-les en relation avec les caractéristiques de la grille au sein des Tableau 70 et 71.

Tableau 70 - Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse proposée en réponse au besoin d'opérationnalisation des principes du développement durable

Éléments devant être considérés pour mettre en application les principes du développement durable	Caractéristique(s) de la grille répondant à ce besoin
<p>La grille devait permettre une meilleure <i>intégration multisectorielle</i>...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En s'appuyant sur des critères d'analyse touchant à des enjeux non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux ; ▪ En favorisant des pratiques d'analyse interdisciplinaires ne reposant pas uniquement sur le jugement d'analystes financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse proposé (5 aspects et 22 questions) ;</i> ✓ <i>La démarche d'analyse proposée fait intervenir une équipe composée d'un ou plusieurs analystes généralistes et de spécialistes « ponctuels » pour certaines questions plus pointues.</i>
<p>La grille devait permettre l'introduction d'une <i>vision à long terme</i>...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En assurant l'application des principes de prévention et de précaution ; ▪ En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de sa contribution à l'atteinte des objectifs visés par les exercices de planification effectués aux échelles locale et régionale. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse ainsi que la méthode d'évaluation proposés ;</i> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse proposé ainsi que par la mécanique faisant appel à l'évaluation de la « pertinence » et du « degré de faisabilité » des pistes d'action proposées.</i>
<p>La grille devait permettre l'<i>articulation des échelles d'intervention</i>...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En assurant la prise en compte des impacts du projet à différentes échelles, du local au global ; ▪ En identifiant le rôle potentiel pouvant être joué par divers intervenants oeuvrant à différentes échelles dans le processus de bonification et de suivi du projet (selon le principe de subsidiarité). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse ainsi que par la méthode d'évaluation proposés qui tiennent compte des impacts dans l'ensemble de la filière examinée ;</i> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par la mécanique faisant appel à l'évaluation du « degré de faisabilité » des pistes d'action proposées.</i>
<p>La grille devait permettre une saine <i>concertation</i>...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de son arrimage avec les orientations issues des divers exercices de planification ; ▪ En assurant l'identification des enjeux « sensibles », susceptibles de remettre en cause l'acceptabilité sociale du projet ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse proposé ainsi que par la mécanique faisant appel à l'évaluation de la « pertinence » des pistes d'action ;</i> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par la mécanique d'identification de la « tension sociale » générée par certains enjeux.</i>
<p>La grille devait permettre la <i>valorisation de la diversité</i>...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En proposant une mécanique d'analyse flexible, 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par les divers</i>

<p>pouvant aisément être adaptée selon les contextes ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En s'assurant que le projet soit jugé en fonction de sa contribution au maintien de la diversité sous toutes ses formes (qu'elle soit économique, environnementale, sociale ou territoriale). 	<p><i>éléments, à la fois structurés et indépendants, qui forment la trousse d'analyse proposée ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse et la méthode d'évaluation proposés.</i>
--	---

Source : D, DORÉ. 2005

Tableau 71 - Synthèse des caractéristiques de la grille d'analyse proposée en réponse aux besoins exprimés par les différents acteurs régionaux

Éléments devant être considérés pour prendre en compte les préoccupations des divers acteurs et favoriser leur adhésion	Caractéristique(s) répondant à ce besoin
<p>La grille devait fournir un nouveau cadre pour l'analyse des projets de développement...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En s'appuyant sur des critères touchant des enjeux de nature économique jugés primordiaux, mais aussi des enjeux de nature environnementale et sociale ; ▪ En s'assurant que le choix de ces critères soit le fruit d'une réflexion concertée entre les divers acteurs, notamment les experts régionaux en matière de développement ; ▪ En favorisant des pratiques d'analyse interdisciplinaires qui ne sont plus uniquement basées sur le jugement d'analystes financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin est pris en charge par le nouveau cadre d'analyse proposé (5 aspects et 22 questions) ;</i> ✓ <i>Le cadre d'analyse proposé est le fruit d'une importante réflexion menée en collaboration avec les spécialistes du CQDD. Cette réflexion n'a toutefois pas été effectuée de manière concertée avec tous les acteurs régionaux, dont la population notamment ;</i> ✓ <i>La démarche d'analyse proposée fait intervenir une équipe d'analystes généralistes et le recours à des spécialistes pour certaines questions plus pointues.</i>
<p>La grille devait être construite dans l'esprit de bonifier les projets et non de les contraindre...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ En faisant en sorte que les coûts supplémentaires pouvant être occasionnés par l'analyse ne constituent pas un frein au projet (une majoration de moins de 20%, se situant idéalement entre 5% et 10 %) ; ▪ En faisant en sorte que les délais supplémentaires pouvant être occasionnés par l'analyse ne constituent pas un frein au projet (le délai maximum ne devrait pas dépasser 6 mois) ; ▪ En proposant une méthode d'analyse s'apparentant à celles utilisées par les analystes oeuvrant au sein d'organismes de soutien aux entreprises ; ▪ En proposant un outil suffisamment souple pour permettre aux analystes de l'adapter selon les contextes ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ce besoin a été testé lors de l'expérimentation en situation réelle. Il est davantage lié au contexte d'une analyse visant à assurer l'acceptabilité sociale du projet examiné ;</i> ✓ <i>Ce besoin a été testé lors de l'expérimentation en situation réelle. Il est davantage lié au contexte d'une analyse visant à assurer l'acceptabilité sociale du projet examiné ;</i> ✓ <i>La méthode d'évaluation est qualitative et laisse place au jugement de l'analyste tout en assurant un traitement synthétique efficace par le recours à un système de cotes ;</i> ✓ <i>Même si la démarche proposée devra vraisemblablement être adaptée selon les besoins précis de chaque analyste, les divers éléments qui la composent sont structurés de</i>

	<i>manière à assurer une souplesse d'utilisation.</i>
La grille devait adopter un format facilitant sa diffusion...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En utilisant un langage connu des acteurs qui vulgarise les concepts et facilite la compréhension des enjeux soulevés ; ▪ En étant appuyée par une représentation visuelle qui suscite l'intérêt, ordonne les niveaux d'information et synthétise les résultats.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Les termes utilisés ont été choisis dans le but de vulgariser l'information et de s'assurer que les divers acteurs se sentent familiers avec la démarche proposée ;</i> ✓ <i>Les différents documents composant la trousse d'analyse s'appuient sur de nombreuses représentations graphiques et un concept visuel accrocheur ayant pour but de faciliter la compréhension et de susciter l'adhésion.</i>

Source : D. DORÉ 2005

De manière générale, on constate que la grille proposée (ou plus exactement la « trousse » proposée), comporte de nombreuses caractéristiques répondant à la plupart des besoins exprimés précédemment, qu'il s'agisse d'intégrer les principes du développement durable ou de prendre en compte les préoccupations des divers acteurs. Bien qu'il constitue, à nos yeux, une réalisation non négligeable, nous sommes néanmoins conscients que ce modèle n'a que peu de valeur s'il demeure théorique. Aussi, pour juger de son véritable potentiel, nous avons procédé à son expérimentation en situation réelle au sein de deux entreprises de la région Saguenay – Lac-Saint-Jean. Voyons ce que ce test a pu livrer comme résultats.

6.2.6 L'expérimentation en entreprises

6.2.6.1 Rappel de la démarche

Afin de mener à bien l'expérimentation de notre modèle d'analyse, nous avons effectué deux tests que nous avons appelés « analyse pilote A » et « analyse pilote B » pour respecter l'anonymat des entreprises volontaires. Telle que décrite au Chapitre 3 (voir méthodologie complète), notre expérimentation consistait à tester une nouvelle grille d'analyse de développement durable devant

produire un diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise volontaire ainsi qu'un plan de bonification priorisé.

En menant cette expérimentation, nous avons deux objectifs principaux. D'une part, vérifier que notre modèle d'analyse permet bel et bien de produire un diagnostic forces/faiblesses ainsi qu'un plan de bonification priorisé tout en intégrant efficacement les principes du développement durable et les préoccupations des acteurs. D'autre part, vérifier si notre modèle suscite suffisamment l'intérêt du promoteur pour qu'il adhère pleinement à la démarche proposée et s'engage à mettre en oeuvre une partie du plan de bonification.

Afin d'aiguiller notre processus d'expérimentation, nous avons élaboré un schéma expérimental (voir Figure 6, Chapitre 3) ainsi qu'un cadre d'observation (voir Tableau 27, Chapitre 3). Ce cadre d'observation visait à amasser les données nécessaires pour évaluer le degré d'efficacité de l'outil et sa capacité à mettre en place des conditions favorables (ou défavorables) à l'adhésion des promoteurs. Nous avons ensuite appliqué notre modèle d'intervention en suivant les dix étapes identifiées au Chapitre 3 (voir Tableau 26) et détaillées un peu plus haut dans le présent chapitre. Au début de la démarche, un protocole d'entente contenant un formulaire de confidentialité a été signé par les deux parties impliquées (voir Annexe G). Quant aux observations effectuées au long du processus d'expérimentation, elles ont été compilées sous la forme de deux comptes rendus. La plupart des résultats d'analyse que nous présenterons dans les paragraphes suivants en sont issus. À la fin de la période de test, un formulaire d'évaluation a été soumis aux promoteurs. Ce formulaire a permis de recueillir leur point de vue sur le modèle proposé et de mieux cerner les causes de leur satisfaction ou de leur insatisfaction (les formulaires remplis

peuvent être consultés à l'Annexe G)¹⁰⁰. Voyons maintenant ce que ce test en situation réelle nous a procuré comme résultats.

6.2.6.2 L'efficacité du modèle proposé en situation réelle

Dans un premier temps nous souhaitons vérifier si le modèle d'analyse que nous proposons était en mesure d'intégrer efficacement les principes du développement durable et les préoccupations des acteurs au sein d'un outil applicable en situation réelle. Pour faciliter la compréhension et s'arrimer au contenu de nos comptes rendus, nous avons divisé la présentation des résultats en six volets. Nous présenterons donc les faits saillants et les enseignements issus des volets suivants : *la prise de contact, la présentation détaillée de la démarche, la cueillette d'information auprès des dirigeants, la cueillette d'information auprès des employés, l'analyse proprement dite, la présentation des résultats*. Une fois le survol de ces six volets effectué, nous tenterons de synthétiser les résultats en fonction des indicateurs formant notre cadre d'observation (voir Tableau 27, Chapitre 3).

- La prise de contact

Le Tableau 72 présente les *faits saillants* de la prise de contact issus des analyses pilotes A et B. Nous entendons ici par « faits saillants », les éléments marquant la réaction des représentants de l'entreprise (pouvant aussi être appelés « promoteurs » en quelques occasions) et les quelques impressions constituant le point de vue des analystes (à savoir nous-mêmes) suite à la rencontre.

¹⁰⁰ Pour ce qui est des rapports d'analyse présentés à chacune des entreprises, ceux-ci ne sont pas joints en annexe puisqu'ils sont trop volumineux et qu'ils contiennent des informations de nature confidentielle. Des détails peuvent toutefois être fournis sur demande en contactant le personnel du CQDD.

Tableau 72 - Faits saillants de la prise de contact*Réaction des promoteurs*

- La réaction des représentants de l'entreprise A fut plutôt réservée. Suite à une écoute attentive du projet, ceux-ci ont décidé qu'ils donneraient une réponse définitive à la fin de la semaine suivante, après une réunion de la direction ;
- Les représentants de l'entreprise A ont laissé entendre que la question de la disponibilité du répondant à l'intérieur de l'entreprise (soit une estimation de la part des analystes de 20 à 25 heures) était le point clé risquant d'orienter leur décision. Ils ont toutefois précisé que la période suggérée pour effectuer l'analyse pilote, soit de janvier à mars, coïncidait avec une période plus calme dans leurs opérations, ce qui semblait être un point en faveur de la faisabilité du projet ;
- Les représentants de l'entreprise A ont mentionné le fait que la démarche (notamment le résultat consistant en un rapport des forces et faiblesses) pourrait s'avérer un intrant instructif pour l'entreprise puisque celle-ci amorce présentement l'élaboration d'un nouveau plan stratégique ;
- La réaction des représentants de l'entreprise B fut très conviviale. Les représentants de l'entreprise ont rapidement accepté l'offre de participation à l'analyse pilote ;
- Les représentants de l'entreprise B se sont montrés particulièrement intéressés par la proposition puisque tout éclairage nouveau susceptible de bonifier leur projet d'entreprise s'avère un atout. En effet, l'entreprise est encore en pleine phase de démarrage étant en opération depuis à peu près un an. La période d'ajustements est donc loin d'être terminée et l'entreprise traverse encore des moments d'instabilité importants qui forcent les promoteurs à faire preuve d'innovation et de souplesse. Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise apparaît donc intéressant à leurs yeux ;
- Les représentants de l'entreprise B semblent très préoccupés par la qualité de leur produit et son caractère « vert » qui se traduit, selon eux, par un avantage comparatif indéniable. Leurs propos laissent aussi entrevoir une préoccupation marquée face aux procédés de fabrication ayant cours dans leur entreprise. On peut croire que cette préoccupation provient en partie d'un mini-diagnostic ayant été fait par un spécialiste en écoefficacité du CQDD dans le cadre du programme EnviroClub. À la lumière de ce diagnostic, il semble que des intrants différents pourraient diminuer les rejets nuisibles alors qu'une méthode de chauffage améliorée pourrait entraîner des gains substantiels au niveau énergétique.

Point de vue des analystes

- L'entreprise A connaissant déjà assez bien le CQDD, pour avoir établi auparavant un partenariat dans le cadre d'un projet en écoefficacité, la présentation de l'organisme aurait pu sembler superflue. Pourtant, les représentants de l'entreprise se sont montrés désireux que les champs d'expertise du CQDD leur soient rappelés ;
- L'entreprise B connaissant déjà un peu le CQDD par l'entremise de son spécialiste en écoefficacité, ayant effectué une visite dans le cadre d'une démarche d'écoefficacité, la confiance semblait déjà établie. De manière générale, l'ambiance était très décontractée et le ton convivial.

Source : D. DORÉ, 2004

Le Tableau 73 identifie, à partir des faits saillants mais aussi de certaines données techniques (comme la durée prévue et réelle des rencontres), les *enseignements* issus des analyses pilotes A et B.

Tableau 73 – Enseignements issus de la prise de contact

-
- La disponibilité du répondant dans l'entreprise est un élément clé qui devra être estimé avec justesse et dont il ne faudra pas abuser ;
 - Il faut tenter de faire concorder la proposition d'analyse de développement durable avec un temps mort dans l'entreprise ;
 - Tenter de jumeler une proposition d'analyse de développement durable à une démarche d'élaboration d'un plan stratégique au sein de l'entreprise pourrait s'avérer une stratégie très porteuse (des partenariats avec des firmes spécialisées en gestion des organisations pourraient être envisagés) ;
 - La confiance envers l'organisme qui propose le projet d'analyse de développement durable semble un point influençant la décision de l'entreprise. Par conséquent, un bref survol (une dizaine de minutes tout au plus) des champs d'expertise de l'organisme et de ses réalisations concrètes apparaît indispensable pour établir ce climat de confiance ;
 - Une entreprise en démarrage ou étant en opération depuis peu de temps peut trouver un intérêt dans la démarche d'analyse et de bonification puisque celle-ci propose un diagnostic des forces et faiblesses et un plan de bonification. Or, la période de démarrage semble appropriée pour procéder à des ajustements de cet ordre ;
 - Une démarche d'identification des potentiels d'intervention en écoefficacité peut s'avérer une porte d'entrée efficace pour amener l'entreprise à procéder à une analyse plus poussée puisque le climat de confiance est établi et que le développement durable laisse entrevoir des gains (plutôt que seulement des coûts) pour les promoteurs.
-

Source : D. DORÉ, 2004

- La présentation détaillée de la démarche

Nous venons de survoler le volet « prise de contact », voyons maintenant, à partir du Tableau 74, les faits saillants du volet « présentation détaillée de la démarche d'analyse ».

Tableau 74 - Faits saillants de la présentation détaillée de la démarche*Réaction des promoteurs*

- La réaction des représentants de l'entreprise A fut une fois de plus marquée par l'écoute ;
- La présentation de l'équipe de travail et de l'échéancier n'a pas soulevé de questions. Par contre, lors de l'explication des objectifs reliés à chacune des questions d'analyse, les répondants de l'entreprise A ont démontré un intérêt marqué. Ils ont pu établir certains liens avec leurs opérations et leur quête de qualité et de performance. En fait, l'un des répondants s'est montré très satisfait de cette seconde rencontre axée davantage sur du concret ;
- L'engouement pour le projet s'est poursuivi au cours de cette seconde rencontre. Les répondants de l'entreprise B ont même dit qu'ils voulaient non seulement nous aider à poursuivre notre analyse pilote mais qu'eux aussi avaient « des devoirs à faire ». On sent donc une nette ouverture face à la critique et une volonté d'améliorer l'entreprise. Cette ouverture semble due, en partie du moins, au fait que l'entreprise est encore en phase d'ajustement. Les résultats de l'analyse des forces et faiblesses ne semblent pas les seuls qui intéressent, mais les pistes de bonification qui seront proposées semblent elles aussi susciter beaucoup d'intérêt ;
- L'étendue des sujets touchés par le questionnaire d'analyse n'a pas semblé inquiéter les répondants de l'entreprise A. Au contraire, un intérêt croissant était palpable. D'ailleurs, les deux répondants ont exprimé leur volonté d'être impliqués de près dans la démarche du début à la fin, ceux de l'entreprise B ayant même livré une copie du plan d'affaires de l'entreprise sur-le-champ (ne datant que de deux ans environ) ;
- On peut souligner le fait que l'ampleur et la nature des informations demandées ne semblent pas entraîner le recul des répondants de l'entreprise A. Ceux-ci se sont montrés jusqu'à maintenant fort coopératifs, allant jusqu'à accepter qu'un représentant des employés puisse répondre à certaines questions. Les répondants ont toutefois exprimé leur volonté de connaître la nature de ces questions. Il sera instructif de voir si cette ouverture demeurera présente tout au long de l'analyse ;
- En ce qui concerne la mécanique d'analyse (supportée par les fiches d'évaluation de la situation, d'évaluation de la faisabilité ainsi que les tableaux synthèse), l'impact semble majeur sur les répondants de l'entreprise A. Ceux-ci ont démontré une grande satisfaction à l'égard de l'approche visuelle et structurée suggérée par les fiches. Il a même été question de présenter les résultats au C.A. de l'entreprise et d'intégrer certains éléments de l'analyse à la planification stratégique en cours. Deux aspects en particulier semblent avoir suscité un vif intérêt, soit le fait de tenir compte de la faisabilité des pistes d'action proposées ainsi que le fait de présenter une synthèse visuelle de l'ensemble de l'analyse sous la forme d'un histogramme et d'une liste d'enjeux à traiter en ordre de priorité. L'introduction du couple « état de situation » et « faisabilité » a suscité beaucoup d'intérêt, notamment chez l'un des répondants qui a avoué utiliser, lui-même, ce type de procédé pour établir un classement efficace ;
- Enfin, la mécanique d'analyse (fiches et éléments synthèse y compris le graphique et les enjeux prioritaires) semble avoir plu aux répondants de l'entreprise.

-
- Les deux dernières étapes, soit l'accompagnement dans la mise en œuvre des pistes d'action prioritaires et le soutien à l'élaboration d'un plan de communication des efforts consentis, ont semblé intéresser grandement les répondants de l'entreprise B. Le contenu exact de ces deux étapes optionnelles reste toutefois à développer pour produire un impact encore plus grand et en faire un élément accrocheur ;
 - En contrepartie, l'intérêt suscité chez les répondants de l'entreprise A ne semble pas directement lié aux éventuelles retombées « marketing » ou « communicationnelles » qu'une démarche de mise en œuvre du développement durable pourrait générer. En fait, l'accompagnement vers un plan de communication ou un bilan d'intervention en développement durable n'a été abordé que brièvement et cela à la toute fin de la présentation. On peut donc croire que l'intérêt provient principalement de la volonté d'améliorer la performance globale de l'entreprise indépendamment des retombées publiques que cette démarche pourrait engendrer ;
 - Fait intéressant, les documents papier semblent plus rares que prévu, même lorsqu'il s'agit d'une PME de taille moyenne, mais surtout chez une entreprise en démarrage. La culture en entreprise privée semble donc, à première vue, légèrement différente de celle du secteur public et des organismes à but non lucratif où la paperasse se fait plutôt abondante. Par conséquent, il est logique de penser qu'une bonne partie des informations nécessaires à l'analyse sera amassée de vive voix lors d'entrevues avec les répondants. Reste à voir si cela entraînera un dépassement notable du nombre d'heures prévues pour la cueillette d'informations verbales ;
 - Le protocole d'entente élaboré pour les fins de l'analyse pilote semble avoir plu aux répondants des deux entreprises, notamment la clause de confidentialité assurant le respect des informations transmises. Les représentants de l'entreprise B ont même tenu à préciser qu'ils ne voyaient aucun inconvénient à ce que le nom de leur entreprise soit mentionné ouvertement à des tiers au cours de l'analyse ;
 - Il est aussi intéressant de noter que les représentants des deux entreprises ont tenu à faire visiter les lieux, histoire de présenter concrètement le fonctionnement de l'entreprise ;
 - Il semble que la disponibilité des répondants soit sujette à de nombreux facteurs souvent imprévisibles. De manière générale, les fins de journée semblent des moments à privilégier. Toutefois, des changements risquent de survenir fréquemment. En fait, certaines rencontres ont dû être repoussées à plusieurs reprises en raison de contretemps.
-

Point de vue des analystes

- La rencontre s'est fort bien déroulée. L'intérêt croissant démontré par les répondants de l'entreprise A et le climat de confiance qui semble s'être installé permet d'entrevoir la suite avec enthousiasme.
 - Les échanges ont été des plus conviviaux avec les représentants de l'entreprise B et l'intérêt pour la démarche semble se poursuivre et même croître. Il est intéressant de noter que les échanges formels prévus dans le plan de présentation sont souvent ponctués de discussions plus informelles au cœur desquelles les promoteurs discutent ouvertement de leurs préoccupations du moment.
-

Source : D. DORÉ, 2004

Le Tableau 75 identifie les enseignements issus de la présentation détaillée de la démarche d'analyse pour chacune des analyses pilotes A et B.

Tableau 75 – Enseignements issus de la présentation détaillée de la démarche

-
- La présentation détaillée des questions d'analyse et des objectifs qu'elles sous-tendent apparaît essentielle pour ancrer la démarche de manière concrète. Il semble même que cette étape s'avère un argument de vente très puissant à intégrer à toute démarche de recrutement au début des entretiens ;
 - L'étendue des sujets traités par le questionnaire d'analyse ne semble pas faire peur aux entrepreneurs ;
 - A priori, la nature et le nombre de documents requis pour l'analyse ne suscitent pas de méfiance ;
 - La mécanique d'analyse soutenue par le principe des fiches et les tableaux synthèse, fournissant une représentation visuelle des forces et faiblesses du projet ou de l'entreprise, semble rejoindre directement les besoins des entrepreneurs en matière de livraison de l'information ;
 - Tenir compte non seulement de l'état de situation mais aussi et surtout de la faisabilité de la piste de bonification proposée semble un gage de succès puisque cette méthode rejoint directement deux préoccupations majeures émises par les entrepreneurs quant à la démarche de développement durable, soit l'efficacité des gestes posés et le partage équitable des responsabilités. Le classement des enjeux selon un ordre de priorité apparaît une avancée indéniable pour une démarche d'analyse qui se veut réaliste et porteuse de changements concrets ;
 - À ce stade-ci, il est difficile de mesurer jusqu'à quel point la proposition d'accompagnement dans la mise en œuvre des pistes de solution et dans l'élaboration d'un plan de communication des efforts vers la durabilité suscite un réel intérêt. Chez l'entreprise B elle semble plus concrète. Il est probable que la situation évolue à mesure que l'analyse se concrétise et que le plan d'action prend forme ;
 - Les documents papier semblent plus rares que prévus. Il est à prévoir que la cueillette d'information se fasse davantage par le biais d'entrevues ;
 - Les débuts de semaine (lundi et mardi surtout) ainsi que les matinées semblent à éviter puisqu'il s'agit de périodes fort occupées en entreprises. Les fins de journée sont à favoriser pour tenir une rencontre ou demander des informations par téléphone.
 - Au moins une semaine supplémentaire est à prévoir pour chaque rencontre à mettre au calendrier. Les contretemps éventuels doivent faire partie de la planification lors de l'élaboration d'un échéancier d'analyse ;
 - Les promoteurs d'une entreprise en démarrage risquent d'être très intéressés par les informations que pourrait livrer une analyse de développement durable puisqu'ils semblent ouverts à procéder à des ajustements dans leur jeune entreprise ;
 - L'association avec le CQDD et, plus largement, avec la démarche de développement durable est apparue non pas comme un frein, mais bien comme un atout qu'il est avantageux de mentionner ;
-

Source : D. DORÉ, 2004

- La cueillette d'informations auprès des dirigeants

Nous venons de voir le volet « prise de contact » et le volet « présentation détaillée de la démarche ». Poursuivons en identifiant, au sein du Tableau 76, les faits saillants du volet « cueillette d'informations » auprès des représentants de chaque entreprise (dans ce cas-ci aussi appelés aussi promoteurs ou dirigeants).

Tableau 76 - Faits saillants de la cueillette d'informations auprès des dirigeants

Réaction des promoteurs

- La réaction des représentants de l'entreprise A fut une fois de plus marquée par une écoute attentive de nos questions et une réponse précise à la plupart d'entre elles. La réaction des représentants de l'entreprise B fut pour sa part marquée par une grande ouverture et une convivialité naturelle ;
 - L'entreprise A fonctionnant depuis plus d'une quinzaine d'années et se trouvant actuellement dans un processus d'actualisation de son plan stratégique, en plus de participer à une démarche qualité, divers bilans et documents de positionnement sont disponibles comme sources d'information. De plus, l'entreprise étant marquée, depuis quelques années, par la présence d'un syndicat, de nombreuses politiques informelles se retrouvent désormais libellées au sein d'une convention collective.
 - L'entreprise B fonctionnant depuis peu (moins de 2 ans), l'essentiel de l'information a été livré oralement, sans documents écrits, car il n'existe pas vraiment de politiques écrites et aucune convention collective. Le document de référence demeure le plan d'affaires. Seuls l'organigramme et l'échelle salariale ont été remis sous forme écrite ;
 - Plusieurs points abordés par les questions d'analyse ont mis en évidence le fait que l'entreprise B, étant encore toute jeune, n'a pas encore procédé à la mise en place de nombreuses facettes prévues dans le plan d'affaires. Le manque de stabilité en matière de contrats force les promoteurs à se concentrer sur l'essentiel des opérations ce qui retarde la mise en place de systèmes complémentaires tels que des mécanismes de santé et sécurité au travail, une politique claire de gestion des ressources humaines etc. ;
 - De manière générale, les représentants des deux entreprises n'ont pas montré de réticences à livrer l'information demandée, même en ce qui a trait aux données chiffrées telles que les états financiers et les échelles salariales ;
 - La présence de deux représentants par entreprise s'est avérée précieuse puisqu'on a pu répondre avec davantage de précision à nos questions, selon le champ de spécialisation de l'un ou de l'autre ;
 - À quelques reprises, il a fallu composer avec des arrêts momentanés pour permettre aux répondants de régler des questions internes requérant leur intervention ;
 - Il est intéressant de noter à quel point les promoteurs sont prêts à livrer de nombreuses informations au
-

sujet de leur entreprise, et cela de manière très honnête. En fait, les questions posées donnent souvent lieu à de nombreux échanges très instructifs, notamment en ce qui concerne les problèmes rencontrés et la situation du climat de travail ;

- Après une séance de questionnement de deux heures, il devient difficile de conserver la pleine concentration des participants, autant du côté des personnes interrogées que de celui des analystes ;
 - Il est surprenant de voir à quel point les représentants de l'entreprise prennent de nombreuses notes lors des échanges.
-

Point de vue des analystes

- Les deux rencontres se sont bien déroulées. Le document de cueillette d'information s'avère, à l'usage, un outil indispensable pour poser des sous-questions pertinentes qui permettent d'éviter l'oubli des différents éléments à considérer. Somme toute, la cueillette d'information est relativement longue mais le tout semble bien passer auprès des représentants puisque ceux-ci ont affirmé à plusieurs reprises que tout se déroulait comme prévu.
-

Source : D. DORÉ, 2004

Les enseignements de ce volet de nos analyses pilotes sont consignés dans le Tableau 77.

Tableau 77 – Enseignements issus de la cueillette d'information auprès des dirigeants

-
- Il semble que cette étape, visant à recueillir l'information nécessaire à l'analyse, ne puisse se faire en une seule rencontre. Deux rencontres un peu moins longues seraient plus appropriées et assureraient une meilleure concentration. De plus cela facilite l'insertion de rendez-vous dans l'agenda chargé des entrepreneurs ; Trouver un moment pour tenir une rencontre de 2 heures est plus facile que trouver une pleine journée libre ;
 - Les 2 heures prévues pour chacune des rencontres risquent d'être suffisantes pour le traitement d'un bon nombre d'entreprises. Toutefois, pour des entreprises comme l'entreprise A, de moyenne envergure (plus de 60 employés), possédant un syndicat et plusieurs produits, il serait plus juste de prévoir un total de 5 heures plutôt que 4 heures. D'autant plus que l'expérience démontre que des arrêts occasionnels risquent de se présenter puisque les répondants doivent parfois régler certaines problématiques internes nécessitant une intervention rapide ;
 - Un document reprenant les questions d'analyse et les éléments à considérer pour chacune d'entre-elles, permettant la prise de note par les répondants, s'avère un outil indispensable. Il semble en effet que les promoteurs perçoivent l'analyse non seulement comme un questionnaire à répondre, mais aussi comme un recueil d'enjeux à considérer pour améliorer leur projet. Il serait important de tenir compte de cet aspect lors de futures présentations des objectifs de l'analyse de développement durable. L'aspect « prise de conscience » ne devrait pas être laissé de côté ;
 - Le document de cueillette d'information reprenant les questions d'analyse et ajoutant des sous-questions
-

précises permettant de ne pas oublier les différents éléments à considérer pour l'analyse, apparaît des plus utiles. En effet, poser des questions précises utilisant le vocabulaire des entrepreneurs permet de recueillir une information plus pertinente qui risque de beaucoup faciliter l'analyse par la suite ;

- Même si quelques questions appartenant à des domaines différents peuvent sembler, à première vue, répétitives, il semble important de les conserver. En effet, le fait de poser deux questions semblables à partir de points de vue différents permet d'éviter les oublis en plus de s'avérer un bon moyen de valider l'information déjà transmise et de faire ressortir des informations supplémentaires qui ne seraient pas apparues lors de la première interrogation.
- Un document reprenant les questions d'analyse et les éléments à considérer pour chacune d'entre-elles, permettant la prise de note par les répondants, s'avère un outil indispensable.
- Il faut absolument tenir compte de l'âge de l'entreprise lors de l'analyse pour être en mesure de juger non seulement ce qui est mis en œuvre au moment de la cueillette d'informations, mais aussi ce que les promoteurs comptent mettre en branle à court terme ;
- Il semble que plus une entreprise est jeune (et probablement plus elle est petite), moins il y a de chances que des documents existent qui rendent officielles des conventions ou des politiques ayant cours dans l'entreprise. Le tout se fait davantage de manière informelle. Le besoin d'officialiser par écrit semble directement lié au nombre croissant d'employés ou au nombre et à la complexité des systèmes à gérer. Dans ce contexte, la cueillette d'information dans une petite entreprise ou dans une entreprise en démarrage se fera davantage de façon orale (à l'exception du plan d'affaires qui demeure le document de référence par excellence).
- L'information orale est très rapide à obtenir car elle demande moins de recherche. Toutefois, pour qu'elle soit précise et complète, il importe que les répondants de l'entreprise soient bien choisis. En ce sens, faire appel à deux ou plusieurs répondants plutôt qu'à un seul semble la meilleure solution pour s'assurer une information complète et de qualité ;
- Du côté technique, il semble tout indiqué de mener la cueillette d'information à deux analystes. Ceci permet de définir un « poseur de questions » et un « responsable des notes ». Chacun peut ainsi se concentrer sur son rôle. De plus, lorsque viendra le temps de procéder à l'analyse, l'échange entre les deux ressources sera bonifié ;
- Avant de débiter les deux rencontres visant la cueillette d'informations, il serait pertinent de prévoir une courte période (se laisser 2 jours par exemple) pour permettre un survol des documents principaux recueillis lors de la première rencontre (survol du plan d'affaires, des états financiers ou du plan stratégique par exemple). De cette façon, les analystes sont en mesure d'établir des liens plus constructifs lors de la prise d'information et de réagir avec davantage de pertinence aux informations orales transmises par les répondants.

- La cueillette d'information auprès des employés

Jetons maintenant un œil, à l'aide du Tableau 78, aux faits saillants tirés du quatrième volet de notre démarche, à savoir la « cueillette d'information auprès des employés ». Il est à noter que cette cueillette n'a pas pu avoir lieu dans le cadre de l'analyse pilote B. L'entreprise étant en démarrage, mis à part les promoteurs, aucun employé stable n'était disponible pour se prêter à l'exercice.

Tableau 78 - Faits saillants de la cueillette d'informations auprès des employés

-
- D'entrée de jeu, le représentant des employés a tenu à comprendre l'objectif de la démarche. Une fois l'objectif clarifié, il s'est montré tout à fait ouvert à répondre à nos questions. Cette mise en contexte apparaît primordiale ;
 - Le représentant des employés a demandé si les informations fournies seraient rendues publiques dans le détail et si les dirigeants mettraient le rapport final à la disposition des employés ;
 - En ce qui concerne les questions d'analyse sélectionnées, celles-ci se sont avérées tout à fait pertinentes et faciles à poser ;
 - Le représentant des employés a été à même de fournir des réponses très précises et à livrer de nombreuses informations supplémentaires, notamment sur le climat et les conditions de travail de même que des détails très pratiques concernant la vie quotidienne au sein de l'entreprise. Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, les réponses furent nuancées, mettant en évidence aussi bien les bons coups que les mauvais coups animant les relations entre dirigeants et employés ;
 - Il est à noter que le représentant des employés est aussi président du syndicat. En ce sens, il est fort bien informé et est mesure de mettre rapidement en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise. Lorsqu'un syndicat existe, faire appel à son président comme représentant des employés pourrait s'avérer un choix judicieux puisque ce dernier est au fait de la majeure partie des dossiers. Il sera important de tenter de trouver un représentant aussi bien informé au sein d'une entreprise qui ne disposerait pas d'un syndicat ;
 - Une rencontre avec un représentant des employés, bien que facultative, peut certainement s'avérer un moyen efficace pour valider l'information fournie par les dirigeants en plus d'obtenir un éclairage nouveau. Ceci devrait ajouter à la justesse de l'analyse.
-

Point de vue des analystes

- Excellente rencontre. Les informations livrées par le représentant des employés vont certainement s'avérer un complément très riche lors de l'analyse.
-

Source : D. DORÉ, 2004

▪ L'analyse proprement dite

En ce qui concerne l'analyse proprement dite, puisque cette partie s'est effectuée sans la participation directe des promoteurs, nous présenterons les résultats sous la forme d'un seul tableau. Dans le tableau 79, sont identifiés les faits saillants et les enseignements relatifs à ce volet de la démarche. Il est à noter que la présentation des éléments tient compte, simultanément, des résultats issus de l'analyse A et B.

Tableau 79 – Faits saillants et enseignements issus de l'analyse proprement dite

-
- L'analyse s'est déroulée sur une période d'environ 4 semaines sans problème majeur ;
 - Au total, environ 6 rencontres variant entre 2 et 3 heures ont été nécessaires ;
 - L'analyse de l'entreprise A s'étant déroulée en premier, nous avons pu ajuster et bonifier la mécanique et les divers documents de la trousse d'analyse avant de nous lancer dans l'analyse de l'entreprise B. Par conséquent, l'analyse de l'entreprise B s'est effectuée avec plus de rapidité et de facilité ;
 - De manière générale, il faut prévoir un certain nombre de contacts téléphoniques ou de courriels avec les représentants de chaque entreprise pour obtenir de nouvelles informations ou des précisions concernant des questions soulevées au cours du processus d'analyse proprement dit. Ces contacts ont lieu entre deux sessions d'analyse ;
 - Pour certaines questions, comme la question 1, traitant notamment de la situation financière de l'entreprise, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à des spécialistes pour obtenir un diagnostic précis. Dans ce cas, il faut prévoir les fonds et le temps nécessaires pour mener à bien cette partie ;
 - En ce qui concerne le volet touchant l'écoefficacité, celui-ci étant extrêmement important et surtout porteur de bénéfices potentiels à court ou moyen terme pour l'entreprise, il faut prévoir le recours à un spécialiste apte à effectuer un mini-diagnostic en écoefficacité. Les coûts et les délais engendrés par ce mini-diagnostic doivent aussi être prévus dans la démarche.
 - En bout de ligne, la mécanique structurée autour des fiches d'évaluation de situation, des fiches d'identification des pistes d'action et des fiches synthèse, s'est avérée efficace. Un diagnostic forces/faiblesses a bel et bien été effectué ainsi qu'un plan de bonification priorisé pour chacune des deux entreprises. Le dossier papier en résultant devient toutefois un peu lourd à traiter compte tenu du volume et de la diversité des documents impliqués dans la démarche. Une solution informatique devrait être sérieusement envisagée pour transposer la mécanique sous la forme d'un système expert.
-

Source : D. DORÉ, 2004

- La présentation des résultats

En ce qui concerne le dernier volet de notre démarche intitulé « présentation des résultats », il importe de souligner le contexte particulier qui a marqué l'analyse pilote B. En effet, la présentation des résultats a été retardée par des changements au sein de la direction de l'entreprise. Ceux-ci ont eu pour effet qu'un seul des deux représentants ayant amorcé le projet en notre compagnie était présent lors de la livraison du rapport préliminaire. Un second représentant, nouvellement arrivé à la direction de l'entreprise, s'est toutefois dit très intéressé à y assister, malgré le fait qu'il ne soit pas familier avec l'ensemble du projet. En bout de ligne, la rencontre s'est très bien déroulée même si nous ne pouvions compter que sur une appréciation partielle du travail accompli.

Il apparaît par ailleurs pertinent de noter que, dans le cas des deux analyses pilotes, la présentation des résultats ne s'est pas effectuée en deux temps comme nous l'avions prévu. La présentation du rapport préliminaire a certes entraîné de légères modifications qui ont été incorporées au rapport final. Cependant, ce dernier a ensuite été transmis par courriel aux représentants de chacune des deux entreprises puisque ceux-ci ne voyaient pas l'utilité d'effectuer une seconde présentation, les modifications apportées n'étant que mineures.

Considérant ce contexte particulier, nous avons décidé de présenter les faits saillants et les enseignements issus des analyses pilotes A et B conjointement, au sein des tableaux 80 et 81.

Tableau 80 - Faits saillants de la présentation des résultats

Réaction des promoteurs

- La réaction des représentants des deux entreprises fut très positive. Ils ont avoué reconnaître tout à fait le profil de leur entreprise dans le diagnostic forces/faiblesses. Ils n'ont eu aucune surprise majeure et n'ont souligné aucune discordance importante. Les résultats obtenus en termes de rapport sont conformes à leurs attentes ;
 - Tout semble indiquer que la mécanique mise en place (cueillette d'infos et analyse) permet de tracer un
-

portrait relativement fidèle de l'entreprise analysée, ce qui est fort encourageant ;

- Les représentants de l'entreprise A se sont dits intéressés à ce qu'une présentation soit faite aux membres du CA de l'entreprise. Cependant, ils désirent tout d'abord faire une lecture attentive du rapport ;
- L'un des représentants de l'entreprise A s'est dit très intéressé à voir si le rapport et les éléments du diagnostic qu'il contient peuvent servir d'intrants pour l'inscription à la démarche « Qualimètre » dont il est responsable ;
- Les représentants de l'entreprise A ont dit apprécier qu'un regard externe soit porté sur leur entreprise. Ils sont très heureux des résultats obtenus même si aucun aspect n'a reçu de félicitations. Ils comprennent bien que le niveau encourageant est un bon résultat indiquant toutefois que des bonifications peuvent encore être apportées ;
- En ce qui concerne les pistes de bonification, les représentants des deux entreprises ont semblé intéressés par leur contenu. De plus, celles-ci leur ont paru réalistes et le nombre et leur nature ne semblent pas leur avoir fait peur du tout ;
- Les représentants de l'entreprise A ont affirmé que de nombreuses pistes correspondent à des projets déjà présents dans la planification stratégique qu'ils élaborent actuellement. L'évaluation du degré de faisabilité des pistes de bonification est sans doute un des points les plus appréciés puisqu'il procure à la démarche d'analyse une image de réalisme qui favorise l'ouverture au dialogue ;
- Quant à l'entreprise B, la mise en place de certaines pistes semble intéresser grandement les représentants, mais les ressources pour implanter les changements étant plus restreintes, il y a fort à parier que la mise en œuvre se fera progressivement.

Point de vue des analystes

- Rencontre tout à fait satisfaisante. La mécanique semble plaire et les résultats semblent fidèles à la réalité. Les pistes d'action semblent empreintes de réalisme. Reste à transposer la démarche en dehors d'une situation d'analyse pilote pour apprécier sa valeur réelle et son véritable potentiel de séduction des entreprises.
-

Source : D. DORÉ, 2004

Tableau 81 – Enseignements issus de la présentation des résultats

-
- Prévoir 2 heures pour procéder à la livraison du rapport préliminaire ;
 - Le tableau synthèse présentant le diagnostic forces/faiblesses et le degré de faisabilité des pistes d'action devrait être de qualité et imprimé en couleurs car il suscite un grand intérêt ;
 - Puisqu'il comporte une trentaine de pages, le rapport devrait comporter des onglets permettant d'accéder rapidement aux parties désirées : tableau diagnostic, plan d'action, etc. ;
 - Même si le plan de bonification priorisé s'avère un outil pertinent puisqu'il présente une démarche réaliste, le tableau présentant l'ensemble des pistes d'action proposées ne devrait pas être éclipsé pour
-

autant puisqu'il contient une mine d'informations qui pourraient s'avérer très précieuses pour l'entreprise. Peut-être serait-il utile de présenter rapidement l'ensemble des pistes proposées lors de la rencontre ;

- La démarche communicationnelle constitue certainement un plus pour l'entreprise qu'il faut mettre en valeur. Toutefois, il faut absolument la rendre plus concrète pour que l'entreprise comprenne ce que cela signifie exactement et puisse y déceler un véritable gain. Une stratégie marketing « Cap sur le développement durable » bien ficelée pourrait séduire les entreprises ;
 - Dès la première rencontre, celle du recrutement, il semble important de posséder un outil promotionnel mettant en évidence les forces de notre démarche d'analyse (points forts qui en font un outil attrayant pour les entreprises) de même qu'une liste des gains prévus (économiques, sociaux et environnementaux, mais aussi image corporative positive, acceptabilité sociale, etc.) ;
 - Il serait important d'amorcer une recherche pour faire le tour des « démarches qualité » actuellement sur le marché et au sein desquelles les entreprises du Québec sont susceptibles d'être déjà inscrites (Qualimètre, ISO, etc.). Cette recherche devrait permettre de situer la grille au sein des démarches qualité en faisant valoir les convergences (synergies possibles) et les avantages supplémentaires de la grille proposée par le CQDD (avantages concurrentiels) ;
 - Au terme de cette première démarche complète d'analyse, un point majeur s'impose : la mécanique d'analyse menant à la rédaction du rapport pourrait être grandement facilitée et par conséquent accélérée si les fiches d'évaluation et les pistes de bonification étaient remplies directement sur format informatique. Un petit logiciel pourrait se charger de créer automatiquement les tableaux jugés nécessaires, dans l'ordre requis et selon les critères désirés. Un graphique pourrait être généré pour présenter le diagnostic ainsi qu'un plan de bonification priorisé presque complet. De plus, il s'agirait d'un atout marketing indéniable ;
 - La partie « mise en contexte » permettant de situer l'entreprise dans la région et ses impacts globaux s'est avérée des plus pertinentes. En fait, elle a permis de faire ressortir la situation paradoxale de l'entreprise, d'une part évaluée favorablement grâce à sa synergie avec les objectifs stratégiques de développement de la région et, d'autre part, cotée plutôt négativement à cause des impacts potentiels néfastes de la filière à laquelle elle appartient. Il faut donc conserver cette partie dans le rapport.
-

Source : D. DORÉ, 2004

▪ Résultats de l'évaluation de l'applicabilité de l'outil proposé

À la lumière des faits saillants et des enseignements issus des analyses pilotes A et B, peut-on conclure en l'efficacité du modèle d'analyse que nous avons proposé ? En d'autres termes, est-ce que la grille d'analyse et la trousse qui la supporte ont réussi leur passage de la théorie à la pratique ? Est-ce que les principes du développement durable et les préoccupations des acteurs y

sont bien intégrés ? Pour répondre à ces questions, inspirons-nous des faits saillants et des enseignements présentés au cours des pages précédentes pour présenter une évaluation synthèse des divers indicateurs constituant notre cadre d'observation initial (voir Tableau 27, Chapitre 3). Les Tableaux 82 et 83 présentent respectivement les points positifs et les points à revoir suite à l'expérimentation de notre modèle au sein de deux entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Tableau 82 - Les points positifs

Concernant la démarche proposée
<p><i>Les objectifs de la démarche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'étape de présentation des objectifs de la démarche d'analyse a permis de s'assurer, dès le départ, de la pleine collaboration des promoteurs.
<p><i>Le cadre d'analyse</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le cadre d'analyse proposé a semblé adéquat puisque l'étendue des sujets touchés n'a pas inquiété les répondants de l'entreprise ; • La présentation détaillée des questions d'analyse a permis d'ancrer la démarche dans le concret, ce qui a semblé rassurer les promoteurs et susciter leur intérêt.
<p><i>L'échéancier prévu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'échéancier proposé a semblé satisfaire les promoteurs ; • L'échéancier prévu a été à peu près respecté en ce qui concerne l'analyse pilote A.
<p><i>La durée des rencontres</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalement, la durée prévue pour chaque rencontre s'est avérée suffisante ;
<p><i>L'expertise et le professionnalisme des analystes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'expertise reconnue du CQDD et celle des analystes en matière de mise en œuvre du développement durable sont apparues des atouts importants dans l'établissement d'un lien de confiance essentiel au succès d'une telle démarche d'évaluation ; • Le recours à des spécialistes externes pour fournir des éléments d'évaluations supplémentaires à certaines questions s'est avéré indispensable. Cette approche rejoint notre volonté que soit porté sur l'analyse un regard interdisciplinaire ; • Le fait de mener la cueillette d'information à deux permet de définir un « poseur de questions » et un « responsable de la prise de notes », ce qui est très pratique lors de rencontres en face-à-face. Chacun peut ainsi se concentrer sur son rôle. De plus, lorsque vient le temps de procéder à l'analyse

proprement dite, les échanges qui s'en suivent sont d'autant plus riches.

Concernant les informations demandées

L'ouverture à la transmission d'informations

- L'ampleur et la nature des informations demandées ne semblent pas avoir indisposé les répondants de l'entreprise, même lorsqu'il a été question de données chiffrées telles que les états financiers et les échelles salariales ;
- Tout au long de la cueillette de données, les promoteurs ont livré de nombreuses informations au sujet de leur entreprise, et cela de manière très honnête, ce qui a donné lieu à des échanges très instructifs.

La disponibilité des informations

- Le choix de procéder à des entrevues destinées à amasser, de vive voix, les informations nécessaires à l'analyse, s'est avéré judicieux puisque les documents formels produits par les entreprises sont apparus plutôt rares. Une entreprise plus mature semble toutefois disposer de documents plus étoffés (plans stratégiques, bilans, politiques de fonctionnement, etc.). La présence d'un syndicat semble aussi engendrer la formalisation de certaines pratiques informelles au sein de la convention collective établie, ce qui rend disponible une information écrite plus abondante. En contrepartie, une entreprise en démarrage ne dispose essentiellement que d'un plan d'affaires et parfois d'une échelle salariale et d'un bilan partiel. La plupart des politiques internes demeurent alors informelles.

La confidentialité des informations

- Le protocole d'entente contenant un formulaire de confidentialité s'est avéré un outil indispensable pour bien situer les limites de la démarche entreprise en termes de divulgation des informations recueillies et des résultats obtenus.

Concernant les répondants de l'entreprise

Le choix des répondants

- Le fait d'effectuer la cueillette de données auprès de répondants occupant des postes de direction, qui sont donc au fait de l'ensemble des activités de l'entreprise, s'est avéré une bonne décision ;
 - La présence de deux représentants plutôt qu'un seul s'est aussi avérée précieuse puisque certains points ont pu être traités avec davantage de précisions par l'un ou par l'autre, selon leur champ de spécialisation respectif ;
 - Le fait de pouvoir procéder à un entretien avec un représentant des employés, dans le cadre de l'analyse pilote A, a fourni un éclairage supplémentaire qui a grandement contribué à préciser l'analyse.
-

La disponibilité des répondants

- Le nombre d'heures de disponibilité demandé aux répondants en début de processus semble avoir été estimé avec justesse ;
- Pour l'entreprise A, le fait que la démarche concorde avec une période d'activités moins intenses s'est avéré un point positif.

L'attitude des répondants

- De manière générale, l'attitude des promoteurs a été caractérisée d'abord par l'écoute, puis par l'établissement d'un climat de confiance. L'enthousiasme a semblé s'installer dès la fin de la première rencontre ;
- Les échanges formels prévus dans le plan de présentation ont souvent été ponctués de discussions plus informelles au cœur desquelles les promoteurs ont partagé leurs préoccupations du moment ;
- Les représentants ont tenu à faire visiter leur entreprise, histoire de nous présenter concrètement son fonctionnement ;
- Les représentants de l'entreprise ont pris de nombreuses notes au cours des rencontres. Ils ont semblé aborder l'analyse avec sérieux et une réelle volonté d'y trouver des moyens pour améliorer leur entreprise ;
- Les représentants de l'entreprise ont fait preuve d'une surprenante ouverture face à la critique se disant conscients qu'ils en avaient beaucoup à apprendre en matière de développement durable ;
- Le représentant des employés à livrer des réponses nuancées, mettant en évidence aussi bien les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Concernant l'efficacité des outils proposés

La capacité de tenir compte du contexte particulier de l'entreprise et de son environnement

- La partie « mise en contexte », contenue dans le rapport final et permettant de situer l'entreprise à l'échelle locale et régionale mais aussi globale, s'est avérée des plus pertinentes. Elle permet de faire ressortir des situations parfois paradoxales issues de la dualité du caractère de l'entreprise, à la fois localisée et faisant partie d'une filière économique souvent internationale ;
- La méthode d'évaluation proposée a démontré son adaptabilité en permettant la production d'un diagnostic forces/faiblesses pour deux entreprises d'âge différent : l'une en démarrage, l'autre mature ;
- Le mécanisme d'identification de la tension sociale proposé s'est avéré intéressant car il a permis d'identifier les enjeux potentiellement controversés.

La capacité de produire un diagnostic forces/faiblesses

- La mécanique proposée, s'articulant autour des 22 questions d'analyse et des différents éléments à considérer présents dans le guide d'accompagnement, s'est avérée efficace lors des sessions d'analyse ;
-

-
- Un diagnostic de développement durable (forces/faiblesses), procurant un portrait fidèle de l'entreprise analysée, a pu être produit avec succès. Dans le cas des deux analyses pilotes, les promoteurs ont affirmé reconnaître les caractéristiques de leur entreprise. Leur réaction fut très positive à cet égard, puisqu'ils n'ont remis en cause aucune des évaluations effectuées. Les représentants de l'entreprise ont dit apprécier le fait qu'un regard externe soit porté sur leur entreprise ;
 - Les résultats ont suffisamment intéressé les représentants de l'entreprise pour que ceux-ci émettent le souhait qu'une présentation soit faite aux membres de leur conseil d'administration.
-

La capacité de produire un plan de bonification priorisé

- Grâce à la mécanique établie, un plan de bonification priorisé a pu être élaboré avec aisance pour chacune des deux entreprises examinées ;
 - Les représentants de l'entreprise ont semblé très intéressés par le contenu du plan de bonification proposé. Les pistes leur ont paru réalistes et le nombre et leur nature ne semblent pas leur avoir fait peur. Il semble même que certaines pistes correspondent à des projets déjà en cours d'élaboration ;
 - Le fait de tenir compte de la faisabilité des pistes d'action proposées ainsi que de leur pertinence pour classer les enjeux selon un ordre de priorité s'est avéré une approche réaliste qui semble avoir plu aux promoteurs. Tenir compte non seulement de l'état de situation mais aussi et surtout de la faisabilité de la piste de bonification proposée semble un gage de succès puisque cette méthode rejoint directement deux préoccupations majeures émises par les entrepreneurs quant à la démarche de développement durable, soit l'efficacité des gestes posés et le partage équitable des responsabilités.
-

La capacité de tenir compte des contraintes et des intérêts des promoteurs

- La démarche d'analyse de développement durable proposée a suscité l'intérêt des répondants de l'entreprise A dans la mesure où elle est susceptible de contribuer au processus d'amélioration continue de la qualité et de la performance déjà en place.
 - La démarche d'analyse de développement durable proposée a suscité l'intérêt des répondants de l'entreprise B, dans la mesure où le moment leur est apparu bien choisi pour procéder à des ajustements puisque l'entreprise se trouvait encore dans une phase d'ajustement suite à son démarrage ;
 - En plus de faciliter la participation des promoteurs, le fait de tenir les rencontres au sein même de l'entreprise analysée a semblé contribuer à l'établissement d'un excellent climat de confiance ;
 - L'idée de faire intervenir un spécialiste afin qu'il effectue un mini-diagnostic faisant valoir les retombées potentielles d'une ou plusieurs interventions en écoefficacité, apparaît un élément concret suscitant l'intérêt des promoteurs. En proposant non seulement des pistes d'action engendrant des coûts, mais aussi des interventions pouvant se solder par des gains économiques, sociaux et environnementaux, la démarche de bonification de l'entreprise présente une image beaucoup plus positive.
-

La forme des documents utilisés

- La mécanique d'analyse soutenue par le principe des fiches et les tableaux synthèse fournissant une représentation visuelle des forces et faiblesses du projet ou de l'entreprise semble rejoindre directement les besoins des entrepreneurs en matière de livraison de l'information ;
- Le document de cueillette d'information s'avère, à l'usage, un outil indispensable pour poser des sous-questions pertinentes qui permettent d'éviter l'oubli des différents éléments à considérer. Le fait de poser des questions précises, utilisant le même vocabulaire employé par les promoteurs, permet de recueillir des informations plus pertinentes qui facilitent l'analyse par la suite ;
- De manière générale, le langage utilisé semble tout à fait correspondre à celui ayant cours en entreprises, ce qui constitue un point très positif compte tenu que les outils proposés par le passé ont souvent été jugés trop « savants » et donc difficiles à comprendre.

Source : D. DORÉ, 2005

Tableau 83 - Les points à revoir

Concernant la démarche proposée

Les objectifs de la démarche

- Aucun point à revoir

Le cadre d'analyse

- Aucun point à revoir

L'échéancier prévu

- L'échéancier prévu a été largement dépassé pour l'analyse pilote B à cause de changements à la direction de l'entreprise. Il faudra prévoir que de telles perturbations risquent de se produire lorsque l'analyse se fait dans le contexte d'une entreprise en démarrage. Ces possibles contretemps doivent faire partie de la planification lors de l'élaboration d'un échéancier d'analyse ;
- Avant de débiter les deux rencontres visant la cueillette d'informations, il serait pertinent de prévoir une courte période (se laisser 2 jours par exemple) pour permettre un survol des documents principaux recueillis lors de la première rencontre (survol du plan d'affaires, des états financiers ou du plan stratégique par exemple). De cette façon, les analystes sont en mesure d'établir des liens plus constructifs lors de la prise d'information et de réagir avec davantage de pertinence aux informations transmises par les répondants.

La durée des rencontres

- Il serait bien de prévoir des rencontres ne dépassant pas 2 heures. Elles sont alors plus faciles à insérer dans l'agenda et permettent une meilleure concentration ;
- Puisque les rencontres se font généralement en entreprises, il faut prévoir des dépassements possibles en raison d'arrêts momentanés au cours desquels les répondants sont appelés à régler des questions internes requérant leur intervention urgente ;
- Il serait bien de prévoir, tôt dans la démarche, une visite complète de l'entreprise analysée.

L'expertise et le professionnalisme des analystes

- Il apparaît important de prévoir un bref survol (une dizaine de minutes tout au plus) des champs d'expertise des analyses et des réalisations concrètes de l'organisme au sein duquel ils œuvrent afin d'établir un climat de confiance.

Concernant les informations demandées

L'ouverture à la transmission d'informations

- Aucun point à revoir

La disponibilité des informations

- Il faudrait prévoir un délai supplémentaire pour la cueillette d'informations causé par un certain nombre de contacts téléphoniques ou de courriels avec les représentants de chaque entreprise visant à obtenir des précisions concernant des questions soulevées en cours d'analyse ;
- Pour certaines questions, comme la question 1, traitant notamment de la situation financière de l'entreprise, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à des spécialistes pour obtenir un diagnostic précis. Dans ce cas, il faut prévoir les fonds et le temps requis pour mener à bien cette partie.

La confidentialité des informations

- Il serait peut-être bon de préparer un formulaire de confidentialité destiné à clarifier les implications de l'entretien avec le représentant des employés.
-

Concernant les répondants de l'entreprise

Le choix des répondants

- Il est malheureux que les circonstances ne nous aient pas permis de procéder à un entretien avec un représentant des employés dans le cadre de l'analyse pilote B. Un tel entretien apparaît important puisqu'il permet de valider l'information fournie par les dirigeants en plus d'obtenir un éclairage nouveau ajoutant à la justesse de l'analyse. Dans le cas d'entreprises en démarrage, il faudrait se pencher sur un moyen d'obtenir ces informations malgré la rareté des employés en fonction ;
- Lorsqu'un syndicat existe, faire appel à son président comme représentant des employés pourrait s'avérer un choix judicieux puisque ce dernier semble au fait d'une grande partie des dossiers.

La disponibilité des répondants

- Il est impératif de tenir compte, lors de la préparation du calendrier des rencontres, de la disponibilité très restreinte et imprévisible des promoteurs. De manière générale, les débuts de semaine (lundi et mardi surtout) ainsi que les matinées semblent à éviter puisqu'il s'agit de périodes fort occupées en entreprises. Les fins de journée semblent des moments à privilégier ;
- Même si faire appel à deux ou plusieurs répondants plutôt qu'à un seul semble la meilleure solution pour s'assurer d'une transmission rapide de l'information, d'importants délais sont à prévoir.

L'attitude des répondants

- Aucun point à revoir

Concernant l'efficacité des outils proposés

La capacité de tenir compte du contexte particulier de l'entreprise et de son environnement

- Il serait pratique de définir avec plus de clarté la méthode d'évaluation du niveau de tension sociale associé à chaque enjeu. En l'absence de repères clairement définis dans le guide d'accompagnement, l'interprétation peut s'avérer quelquefois un peu trop aléatoire.

La capacité de produire un diagnostic forces/faiblesses

- Bien que fonctionnelle sur support papier, la mécanique d'analyse menant à la rédaction du rapport pourrait être grandement facilitée, et par conséquent accélérée, si les fiches d'évaluation et les pistes de bonification étaient remplies directement sur support informatique. Un logiciel pourrait se charger de créer automatiquement les tableaux jugés nécessaires, dans l'ordre requis et selon les critères désirés. Un graphique pourrait être généré pour présenter le diagnostic ainsi qu'un plan de bonification priorisé presque complet. En plus de réduire le temps de préparation des documents, ce système informatisé serait un atout marketing indéniable ;
-

La capacité de produire un plan de bonification priorisé

- Même si le plan de bonification s'avère un outil pertinent puisqu'il présente une démarche réaliste, le tableau présentant l'ensemble des pistes d'action proposées ne devrait pas être éclipsé pour autant puisqu'il contient une mine d'informations qui pourraient s'avérer très précieuses pour l'entreprise. Peut-être serait-il utile de présenter un survol de l'ensemble des pistes proposées lors de la rencontre ;
- Puisqu'il comporte une trentaine de pages, le rapport final devrait comporter des onglets permettant d'accéder rapidement aux parties désirées : tableau diagnostic, pistes d'action, plan de bonification, etc.

La capacité de tenir compte des contraintes et des intérêts des promoteurs

- Il est impératif de tenir compte de l'âge de l'entreprise avant d'amorcer la démarche d'analyse afin de nuancer la cueillette d'informations et d'être en mesure de procéder à une évaluation pertinente de la situation. Une entreprise en démarrage devra être jugée non seulement sur ce qui est déjà en place, mais aussi sur ce qui est prévu à très court terme dans le plan d'affaires. Des balises plus claires devraient aider l'analyste à adapter son évaluation en fonction du contexte ;
- Dans le contexte des analyses pilotes effectuées, il a été difficile de mesurer si les deux dernières étapes, soit l'accompagnement dans la mise en œuvre des pistes d'action priorisées et le soutien à l'élaboration d'un plan de communication des efforts consentis, ont suscité un réel intérêt chez les répondants de l'entreprise. Le contenu et la présentation de ces deux étapes optionnelles devraient être développés davantage pour qu'elles apparaissent plus attrayantes et qu'ils soit possible d'entrevoir les gains s'y rattachant ;
- Lorsque la situation le permet, tenter de jumeler une proposition d'analyse de développement durable à une démarche de planification stratégique au sein de l'entreprise pourrait générer une synergie très intéressante. Pour ce faire, des partenariats avec des firmes spécialisées en gestion des organisations pourraient être envisagés ;
- Il est primordial de faire en sorte que la démarche d'analyse de développement durable proposée identifie clairement les convergences pouvant se matérialiser avec les diverses démarches « qualité » actuellement en vigueur chez de nombreuses entreprises (Qualimètre, ISO 9000, 14000 etc.). Les synergies pouvant en découler risquent d'être d'un grand intérêt pour les promoteurs.

La forme des documents utilisés

- En ce qui concerne le rapport final et la présentation PowerPoint, il serait intéressant de pouvoir compter sur une présentation visuelle intégrant des éléments graphiques de qualité comme c'est le cas pour la grille proprement dite. L'utilisation de la couleur apparaît pertinente ;

En plus de procéder à l'identification des points positifs et des points à revoir, nous avons voulu profiter des analyses pilotes pour déterminer avec plus de précisions le temps à consacrer et les coûts à prévoir en ce qui concerne l'application de la démarche d'analyse proposée. S'inspirant des deux expérimentations effectuées en entreprises, le Tableau 84 présente le temps requis pour mener à bien chacune des dix étapes de ce que l'on pourrait appeler une « démarche d'analyse type ».

Tableau 84 - Temps à consacrer pour mener à bien les dix étapes de la démarche d'analyse proposée

Étapes	Temps consacré	Nombre de personnes
1. Rencontre 1 : Entente de principe	1 h	1
2. Construction de l'équipe d'analyse	1 h	1
3. Rencontre 2 : Présentation détaillée de la démarche	2 h + 1 déplacement	2
4. Rencontres 3 et 4 : Cueillette d'informations auprès des promoteurs	2 X 2 h + 2 déplacements	2
Rencontre 5 : Cueillette d'informations auprès des travailleurs	2 h + 1 déplacement	2
Structuration de l'information	10 h	1
5. Analyse du projet ou de l'entreprise (environ 5 sessions de 3 heures)	15 h	2
Cueillette de l'information manquante auprès du promoteur entre les sessions d'analyse	3 h	1
Cueillette d'informations supplémentaires auprès d'organismes externes	3 h	1
Recours à une expertise externe pour la question Q1	3 h	1
Recours à un spécialiste pour le mini- diagnostic d'efficacité	15 h	1
6. Rédaction du rapport préliminaire + PowerPoint	10 h	2
7. Rencontre 6 : Présentation du rapport préliminaire	2 h + 1 déplacement	2
8. Rédaction du rapport final	5 h	1
9. Rencontre 7 : Présentation du rapport final	2 h + 1 déplacement	2
10. Élaboration d'une proposition d'accompagnement (mise en œuvre et suivi)	À la demande du promoteur	---

Source : D. DORÉ, 2005

Ce tableau permet de faire les constats suivants concernant la démarche d'analyse proposée :

- Elle requiert la participation de deux analystes généralistes qui doivent prévoir un total de 133 heures de travail ;
- L'analyste principal doit y consacrer 88 heures ;
- L'analyste adjoint doit, pour sa part, y consacrer 45 heures ;

- Le processus peut s'effectuer à l'intérieur d'une période de 8 à 12 semaines (à condition de pouvoir compter sur une disponibilité suffisante de la part des promoteurs).

Si nous utilisons ces données pour tenter de définir les coûts d'une telle démarche d'analyse, nous constatons que ceux-ci pourraient osciller autour de 9 000\$, à un taux horaire de 70\$/h¹⁰¹. Bien entendu, il s'agit là de la démarche d'analyse complète. Les diverses applications du modèle, adaptées en fonction de chacun des contextes identifiés précédemment, sont susceptibles de s'avérer moins longues et moins coûteuses.

Tout bien considéré, les résultats de nos expérimentations en situation réelle nous mènent à conclure que la grille d'analyse de développement durable proposée, s'appuyant sur une trousse d'analyse et de bonification de projets, constitue un outil efficace pour la production d'un diagnostic forces/faiblesses et d'un plan de bonification intégrant les principes du développement durable et les préoccupations des promoteurs.

¹⁰¹ Il s'agit d'un taux fixé arbitrairement, correspondant toutefois au taux horaire actuellement en vigueur au Centre québécois de développement durable. Le taux horaire demandé par des firmes privées pour effectuer un travail de ce genre peut facilement dépasser 70\$/h. En contrepartie, il peut s'avérer légèrement inférieur dans certaines institutions publiques.

Cela dit, les analyses pilotes ont aussi permis l'identification de **certaines points méritant d'être considérés pour améliorer l'outil**. Ces point visent principalement à :

- S'assurer de bien camper l'expertise des analystes dès le début pour instaurer un climat de confiance essentiel ;
- Prévoir un échéancier tenant compte de la disponibilité très variable des promoteurs ;
- Assurer le recours à l'expertise externe pour le traitement de certaines questions spécifiques et ainsi favoriser l'interdisciplinarité ;
- Trouver un moyen de s'entretenir avec un représentant des employés même lorsqu'il s'agit d'une entreprise en démarrage ;
- Définir avec plus de clarté la méthode d'évaluation du niveau de tension sociale associé à chaque enjeu ;
- Transposer la mécanique proposée sur un système informatisé lui procurant des fonctionnalités et une efficacité accrues ;
- Fournir à l'analyste des balises plus claires pour l'aider à adapter son évaluation en fonction de la diversité des contextes (entreprise en démarrage et entreprise mature) ;
- Préciser la proposition d'accompagnement dans la mise en œuvre des pistes d'action prioritaires et le soutien à l'élaboration d'un plan de communication des efforts consentis ;
- S'assurer que la démarche d'analyse proposée identifie clairement les convergences pouvant se matérialiser avec les diverses démarches « qualité » actuellement en vigueur chez de nombreuses entreprises (Qualimètre, ISO 9000, 14000 etc.) ;
- S'assurer que le rapport final soit appuyé par une présentation visuelle intégrant des éléments graphiques de qualité, comme c'est le cas pour la grille proprement dite.

6.2.6.3 La capacité de l'outil à induire une attitude favorable à son adoption par les différents acteurs

À la lumière de nos analyses pilotes, tout indique que l'outil théorique que nous avons développé s'avère applicable sur le terrain, procurant des résultats appréciables en matière d'intégration des principes du développement durable et de prise en compte des préoccupations des acteurs. Or, si ce volet de notre expérimentation se veut concluant, nous avons aussi pour objectif de vérifier un second aspect, tout aussi fondamental. En effet, dans un second temps, nous désirions vérifier si le modèle d'analyse que nous avons proposé s'avère suffisamment efficace et séduisant pour susciter l'adhésion des acteurs (ici les promoteurs) à la démarche d'opérationnalisation du développement durable. En d'autres termes, est-ce que notre grille

d'analyse et sa trousse ont réussi à séduire les promoteurs au point de les amener à s'engager dans un processus de bonification de leur entreprise, placé sous le signe du développement durable ?

Pour répondre à cette question, en plus des impressions générales émanant de l'évaluation des analyses pilotes présentée dans les précédents tableaux, nous nous sommes servis des résultats issus du formulaire d'évaluation qui a été rempli par les répondants de chacune des deux entreprises analysées (voir Annexe G pour les résultats complets). Voici ce que ces évaluations nous révèlent.

- L'expérience globale

En ce qui concerne la démarche en général, les promoteurs affirment avoir trouvé l'expérience très positive. Dans les deux cas, les promoteurs se sont dits très satisfaits de leur participation à cette analyse pilote puisqu'elle a entièrement répondu à leurs attentes. Selon eux, le temps investi par les répondants de leur entreprise respective en valait réellement la peine. Par ailleurs, les promoteurs se sont dits satisfaits de la longueur de la démarche, de la première rencontre à la production d'un rapport final. Il semble qu'un processus d'analyse comme celui-ci, s'échelonnant sur environ trois mois, soit tout à fait acceptable.

- L'outil d'analyse

En ce qui concerne l'outil proposé, en l'occurrence la grille d'analyse et sa trousse, celui-ci leur est apparu globalement très satisfaisant. Les 5 aspects et les 22 questions le constituant leur sont apparus pertinents et le langage utilisé facilement compréhensible, les termes employés concordant tout à fait avec ceux utilisés à l'intérieur de leur entreprise.

- Le diagnostic

Les promoteurs se sont dits très satisfaits du contenu et de la forme du rapport qui leur a été remis, le diagnostic leur apparaissant conforme à la réalité vécue dans l'entreprise. Pour ce qui est de savoir si ce diagnostic leur sera utile, l'entreprise A croit qu'il pourra s'avérer utile alors que l'entreprise B lui confère une très grande utilité.

- Le plan de bonification

Pour ce qui est du plan de bonification priorisé, la satisfaction des promoteurs à son égard semble entière. Ces derniers semblent particulièrement apprécier le classement des pistes en fonction du degré de faisabilité. De manière générale, les pistes d'action leur apparaissent assez pertinentes. Les deux entreprises prévoient d'ailleurs mettre en application un certain nombre d'entre elles à court ou moyen terme. Or, les conditions de mise en œuvre de ces pistes diffèrent considérablement, qu'il s'agisse de l'entreprise A, plus mature, ou de l'entreprise B, en démarrage. L'entreprise A ne prévoit mettre en œuvre qu'une seule piste, et cela à moyen terme. Selon les représentants de l'entreprise, le frein majeur empêchant ou retardant la mise en œuvre de cette piste est le temps. Quant à l'entreprise B, elle affirme vouloir mettre en œuvre l'ensemble des pistes proposées, à court ou moyen terme. Son ambition semble toutefois ralentie par plusieurs facteurs.

Les coûts et le manque d'expertise sont identifiés comme des freins majeurs, alors que le manque de temps semble lui aussi intervenir, dans une moindre mesure cependant.

- L'accompagnement dans la mise en œuvre

Lorsqu'on leur demande s'ils souhaitent être accompagnés dans la mise en œuvre des pistes d'action qu'ils jugent intéressantes, les répondants des deux entreprises démontrent un intérêt plutôt faible. Même son de cloche en ce qui concerne un éventuel accompagnement dans l'élaboration d'un plan de communication permettant à l'entreprise de faire valoir publiquement les efforts qu'elle consacre pour s'engager sur la voie du développement durable. Par ailleurs, les deux entreprises se disent peu ou pas du tout intéressées à déboursier un certain montant d'argent pour profiter de l'accompagnement offert.

- Les facteurs d'adhésion

En ce qui concerne les conditions et les facteurs d'adhésion à la démarche, les promoteurs jugent important que le processus d'analyse se solde par des bonifications qui génèrent des retombées financières positives pour leur entreprise. En outre, les représentants de l'entreprise B croient primordial que la démarche se solde par un plan de communication leur permettant de faire valoir publiquement les efforts que leur entreprise consacre pour s'engager sur la voie du développement durable. L'entreprise A estime quant à elle ce point moins important. Lorsqu'on leur demande s'ils seraient prêts à payer un certain montant d'argent pour obtenir un rapport contenant un diagnostic de développement durable et des pistes de bonification comme celui produit dans le cadre de cette expérience pilote, les représentants des deux entreprises sont hésitants. Du côté de l'entreprise A, on se dit prêt à déboursier un montant inférieur à 2 000\$ alors que chez l'entreprise

B, en phase de démarrage, on explique ne pas être dans une situation financière permettant des dépenses de cette nature.

Tout bien considéré, les analyses pilotes et l'évaluation fournie par les promoteurs ont permis de confirmer le potentiel d'attractivité de l'outil proposé. Il ne fait aucun doute qu'il possède une série d'atouts le rendant séduisant aux yeux des promoteurs. Ses points forts sont :

- Le choix de 22 enjeux et questions directement liés à des préoccupations trouvant écho dans la réalité vécue en entreprises ;
- L'utilisation d'un langage adapté à celui utilisé en entreprises mettant à la portée des promoteurs le concept de développement durable ;
- Une démarche d'analyse d'une durée raisonnable ;
- La prise en compte du degré de faisabilité des pistes de bonification proposées ;
- L'élaboration d'un plan d'action priorisé à court, moyen et long terme ;

Cela dit, les analyses pilotes et l'évaluation fournie par les promoteurs ont aussi permis de constater que le pas à franchir entre la production d'un plan de bonification suscitant l'intérêt et la mise en application des pistes d'action qu'il contient, n'est pas aisé à franchir. Il semble que l'effet d'entraînement escompté ne se matérialisera que si un mécanisme supplémentaire est ajouté à la démarche pour tenir compte de certains facteurs, très concrets, qui ne sauraient être ignorés. Les analyses pilotes ont permis l'identification de quatre facteurs déterminants :

- Les coûts (ceux de la démarche d'analyse, mais aussi et surtout ceux de la mise en place des pistes proposées) ;
- Le temps à consacrer pour mettre en œuvre les pistes proposées (surtout dans le cas d'une entreprise en démarrage) ;
- L'expertise nécessaire pour mettre en œuvre les pistes proposées (surtout dans le cas d'une plus petite entreprise) ;
- Les bénéfices potentiels (retour sur l'investissement).

Bref, il semble clair que pour que l'outil dépasse la production d'un diagnostic de développement durable et d'une proposition de plan de bonification, et qu'il soit réellement porteur

de changements au sein de l'entreprise, il faut qu'il aille jusqu'à définir la nature exacte de ces quatre paramètres. En d'autres termes, les analystes devraient idéalement être en mesure de dire aux promoteurs que la mise en place de telle piste d'action pourrait coûter environ tel montant d'argent, s'échelonner sur telle période de temps et requérir tel type d'expertise, tout en ayant la capacité de générer un retour sur l'investissement de telle ampleur. Ayant sous les yeux ces données, il y a fort à parier que le promoteur sera davantage tenté de s'engager dans l'aventure du développement durable.

Pour réussir à pousser aussi loin l'analyse des pistes d'action sans tomber dans une démarche trop lourde et trop onéreuse, il faut trouver une solution plus légère mais tout aussi efficace. Le mini-diagnostic d'écoefficacité inséré dans la démarche proposée nous apparaît, à cet égard, une voie à explorer avec encore plus d'attention. Le modèle utilisé à titre expérimental lors des analyses pilotes a semblé grandement plaire aux promoteurs. Celui-ci mériterait d'être appliqué à un certain nombre de pistes apparaissant les plus prometteuses dans le plan de bonification (par exemple, celles dont le degré de faisabilité semble le plus élevé). En établissant clairement les coûts, le temps à consacrer, l'expertise requise et le retour sur l'investissement potentiel pour chacune de ces pistes (par exemple 5 pistes prometteuses), les promoteurs pourraient avoir sous les yeux un incitatif extrêmement séduisant. Ce faisant, leur adhésion au projet pourrait être acquise et le reste de la démarche de bonification pourrait être envisagé en temps et lieu. Voilà un chantier à explorer dès que possible si l'on veut réellement exploiter tout le potentiel d'attraction de l'outil proposé et rejoindre un de nos objectifs principaux consistant à engager le promoteur sur la voie d'un véritable développement durable.

En définitive, il ne faut toutefois pas perdre de vue que des gains importants ont été faits grâce à la démarche expérimentée dans sa forme actuelle. Outre la production d'un diagnostic et d'un plan de bonification priorisé, les résultats de l'évaluation faite par les promoteurs montrent qu'une

réalisation importante (et peut-être la plus importante) issue de la démarche effectuée, se situe au niveau de la conscientisation. En effet, au terme de la démarche, les répondants de chacune des deux entreprises analysées ont affirmé mieux connaître le concept de développement durable et ses implications. Il s'agit d'un premier pas fondamental permettant de croire en l'avènement d'un véritable changement dans les pratiques de développement.

6.3 Le Bureau régional de développement durable (BRDD)

6.3.1 Un besoin qui n'est pas comblé

Nous venons de démontrer, à partir de la grille d'analyse de développement durable, qu'il est possible d'élaborer un outil d'opérationnalisation des principes du développement durable qui soit à la fois applicable et en mesure de répondre aux préoccupations des acteurs régionaux. Bien que nous ayons constaté que l'utilisation généralisée de cet outil risque de ne pas être spontanée et qu'elle est susceptible de nécessiter la présence de certains incitatifs supplémentaires, l'expérimentation a tout de même permis de valider l'applicabilité du modèle théorique.

Or, comme nous l'avons mentionné précédemment (voir Figure 15, Chapitre 5), la grille d'analyse de développement durable n'est pas le seul outil dont le Saguenay – Lac-Saint-Jean doit se doter pour mettre véritablement le cap sur le développement durable. À la lumière de nos enquêtes, il apparaît clair que les processus d'analyse de projets ayant cours en région souffrent de l'absence d'un mécanisme d'analyse permettant de traiter les projets controversés dont l'acceptabilité sociale est menacée. Comme nous avons pu le constater lors de l'examen du cas de la filière porcine de Nutrinor, mettre à la disposition de la région un mécanisme assurant l'acceptabilité sociale des projets controversés apparaît une nécessité si on veut éviter la multiplication des situations de crise engendrant une dynamique de « contre développement ». Tous les acteurs régionaux s'entendent pour dire que les projets de développement qui comportent

des éléments « sensibles », pour qu'ils soient porteurs d'avenir au sein des collectivités, doivent désormais passer le test de l'acceptabilité sociale. Sans cette étape cruciale, leur démarrage risque d'engendrer frustrations et déchirements. Ces projets sont ainsi condamnés à ne pouvoir s'inscrire dans la durabilité car ils ne bénéficient pas du nécessaire support de l'ensemble de la communauté. En outre, dans certains cas, les mésententes créées peuvent même entraîner des conséquences indirectes extrêmement néfastes, ébranlant les processus de concertation souvent déjà fort précaires. Les efforts de développement font alors reculer les collectivités plutôt que de les pousser en avant.

Certains travaux menés récemment pour le compte de l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC) par la firme Forget et Aubin (FORGET et AUBIN, 2003), sont venus confirmer le vide existant au Québec en ce qui concerne un mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés autre que le BAPE. À l'aide de l'analyse de huit cas vécus au Québec, les auteurs de l'étude ont pu identifier *« plusieurs lacunes d'acceptabilité sociale associées au processus d'implantation et de suivi »*. Selon eux, *« ces lacunes ont démontré la pertinence de bonifier le processus présentement en vigueur au Québec dans une optique de cohabitation sociale et de développement durable de la production porcine »*. L'exemple est celui du porc, mais tout indique qu'il s'applique à l'ensemble des secteurs d'activités aux prises avec des projets controversés. Pour Forget et Aubin, il ne fait nul doute que *« lorsque le promoteur décide de donner une chance à l'acceptabilité sociale, les procédures de gestion des conflits mises en place sont souvent déficientes »*, ce qui expliquerait d'ailleurs *« le nombre relativement peu élevé de municipalités ayant trouvé des solutions d'acceptabilité sociale suite au déclenchement d'un conflit »*.

Nous terminerons donc ce projet de recherche en nous attardant tout spécialement à l'élaboration d'un mécanisme régional d'acceptabilité sociale des projets controversés. Il s'agit,

selon nous, d'un outil incontournable dans le processus de mise en œuvre du développement durable à l'échelle régionale. Concrètement, nous aborderons la question en deux temps. Tout d'abord, à l'instar de la grille d'analyse proposée dans les pages précédentes, nous utiliserons les enseignements issus de notre démarche de recherche pour identifier les éléments devant être pris en compte dans l'élaboration de l'outil. Ensuite, nous nous efforcerons de présenter un modèle capable de répondre aux besoins identifiés. Il est toutefois important de noter que, contrairement à la grille d'analyse, la présente recherche ne nous a pas permis d'expérimenter le modèle proposé en situation réelle. Seuls quelques entretiens avec des analystes de projets et un promoteur ont pu être réalisés dans le cadre de ce projet. Nous nous en sommes inspirés pour juger du potentiel de l'outil et y apporter quelques modifications. Il appartiendra donc à une démarche de recherche ultérieure de tenter l'expérimentation sur le terrain (chose qui devrait se faire sous peu à travers l'action du CQDD qui se poursuit dans ce domaine actuellement). Sans plus tarder, tentons de cerner les éléments devant être pris en compte par l'outil proposé.

6.3.2 Éléments à considérer pour l'élaboration du mécanisme régional d'analyse des projets controversés

6.3.2.1 Assurer l'opérationnalisation des principes du développement durable

Tout comme ce fut le cas pour la grille d'analyse de développement durable, il est clair que l'un des objectifs premiers du nouvel outil d'analyse des projets controversés est d'assurer une meilleure intégration des principes du développement durable au sein des processus d'analyse ayant cours en région. Pour ce faire, le modèle proposé pourra s'appuyer sur la grille que nous avons élaborée et expérimentée puisque celle-ci a démontré sa capacité à mettre en œuvre une meilleure intégration multisectorielle, une meilleure vision à long terme, une meilleure articulation des échelles, une meilleure concertation et une meilleure valorisation de la diversité.

Mais le nouveau mécanisme d'analyse des projets controversés devra aller plus loin. Même s'il peut compter sur un cadre d'analyse solide, il ne s'agit que d'une demi-victoire. Lorsqu'il est question d'un mécanisme de ce genre, interpellant les acteurs du milieu au sein d'un exercice d'analyse collectif secoué par diverses tensions parfois contradictoires, la démarche proposée devient primordiale. Il n'y a pas de place pour l'improvisation. Peut-être plus encore que le contenu, le contenant doit être élaboré avec soin car le succès de l'opération réside dans sa capacité à satisfaire les attentes de chacun des participants. Les principes du développement durable devront donc être intégrés au contenu constituant le cœur du mécanisme d'analyse public proposé, mais aussi au contenant représenté par la démarche à laquelle seront conviés les divers acteurs du milieu.

De manière générale, le modèle proposé devrait être caractérisé par :

- Le recours à des pratiques d'analyse interdisciplinaires mettant à contribution des analystes issus de divers horizons ;
- L'utilisation d'un cadre d'analyse de développement durable assurant la prise en compte de tous les aspects du projet même s'ils ne sont pas soulevés par les participants ;
- L'utilisation d'un cadre d'analyse de développement durable assurant un arrimage aux exercices de planification effectués par le milieu, localement et régionalement ;
- Le recours à une mécanique d'analyse assurant l'application des principes de prévention et de précaution ;
- Le recours à une mécanique d'analyse assurant la prise en compte des impacts d'un projet à diverses échelles, du local au global ;
- Le recours à une mécanique d'analyse assurant la participation des citoyens et d'une variété d'intervenants représentant l'ensemble de la société civile ;
- Le recours à une démarche assurant l'accessibilité à l'information et fournissant à tous la possibilité de s'exprimer ;
- Le recours à une mécanique claire et structurée demeurant toutefois flexible pour s'adapter à la diversité des contextes ;
- Le recours à une mécanique de gestion assurant au milieu régional l'entier contrôle de l'outil.

6.3.2.2 Assurer l'intégration des préoccupations issues de nos enquêtes

En plus des éléments relatifs aux principes du développement durable que nous venons de présenter, le mécanisme d'analyse des projets controversés que nous proposons se doit aussi de tenir compte des diverses observations et préoccupations issues de nos enquêtes. Tentons de les résumer dans les lignes qui suivent avant de nous lancer dans la présentation du modèle proprement dit.

- Un outil qui s'inspire des forces et faiblesses du BAPE

Il est évident que lorsqu'il est question d'élaborer un mécanisme d'analyse des projets controversés, il est nécessaire de situer son rayon d'action par rapport à celui du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement qui fait référence en ce domaine. En opération sur la scène québécoise depuis plusieurs années déjà (décembre 1978), le BAPE est incontournable. Comme le montre le Tableau 85, sa mission, sa vision et ses valeurs sont liées de près au concept de développement durable. De plus, comme nous le verrons dans les tableaux subséquents, le BAPE est connu et reconnu et son action est crédible aux yeux des divers acteurs régionaux. Il apparaît par conséquent tout indiqué de s'inspirer de ses forces pour construire un outil comblant les lacunes observées dans une optique de complémentarité.

Tableau 85 - Les fondements du BAPE*Mission*

Le Bureau d'audiences publiques sur l'environnement a pour mission d'informer et de consulter la population sur des questions relatives à la qualité de l'environnement que lui soumet le ministre de l'Environnement afin d'éclairer la prise de décision gouvernementale dans une perspective de développement durable.

Vision

Le concept de développement durable détermine la perspective dans laquelle s'inscrivent toutes les actions du BAPE. Informer et consulter dans l'optique d'un développement durable signifie se référer constamment à une notion d'environnement qui englobe les dimensions sociale, économique et environnementale du milieu et mettre en œuvre les moyens pour favoriser la participation active des citoyens.

Valeurs

Le BAPE s'engage à appuyer son action sur l'équité, l'intégrité, l'impartialité et la transparence. Ses membres adhèrent à un code d'éthique et de déontologie basé sur ces valeurs.

Source : www.bape.gouv.qc.ca

Il apparaît donc tout à fait logique que Le Bureau régional de développement durable soit élaboré en se nourrissant des points forts du BAPE tout en formulant des alternatives novatrices en réponse à ses lacunes. Sur ce point, il importe toutefois d'être clair. Le BAPE n'est qu'un point de départ, un modèle de référence permettant une amorce de réflexion. En aucun temps ce dernier ne doit enfermer le processus d'élaboration du BRDD dans un carcan rigide qui étoufferait la créativité et l'innovation. Enfin, il est impératif de préciser qu'un futur Bureau régional de développement durable se veut un outil novateur supportant l'éclosion et le déploiement de projets structurants dans un contexte régional. Son objectif principal n'est pas de cautionner ou de condamner un projet, mais bien d'enclencher un processus de bonification lui assurant une pleine acceptabilité sociale. Cette valeur ajoutée se conjugue sous la forme d'un diagnostic complet suivi d'un processus d'accompagnement visant la bonification du projet et le partage de ces objectifs par la collectivité. Il s'agit d'atouts gagnants s'appuyant sur le fait qu'un projet qui tient compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux et qui s'assure d'être solidement ancré dans son milieu est un projet qui multiplie ses chances de succès.

Ceci dit, les enquêtes que nous avons menées au fil de ce projet de recherche nous ont permis d'identifier un certain nombre de forces et faiblesses inhérentes à un processus d'analyse marqué par la présence du BAPE. Ces forces et faiblesses doivent servir de balises pour orienter l'élaboration du nouvel outil. Idéalement, le modèle proposé devrait permettre d'éviter les faiblesses identifiées pour tabler sur les points forts.

Concrètement, nos enquêtes nous ont montré que la présence du BAPE lors de l'analyse d'un projet de développement semblait permettre une assez bonne opérationnalisation des cinq principes du développement durable qui ont servi de base à notre étude. Seul le degré d'opérationnalisation du principe de valorisation de la diversité, déjà relativement bien intégré en l'absence du BAPE, n'enregistre pas d'amélioration significative et demeure moyen. Lorsque le BAPE est impliqué, le degré d'opérationnalisation des principes de vision à long terme et de concertation passent de très faible à élevé. La différence est un peu moins marquée mais tout de même positive du côté de l'intégration multisectorielle, dont le degré passe de faible à moyen, ainsi que du côté de l'articulation des échelles, dont le degré passe de faible à élevé. Visiblement, l'action du BAPE est plutôt positive.

Plusieurs de nos observations liées à l'hypothèse 1 ont d'ailleurs été confirmées par les enquêtes que nous avons menées dans le cadre de l'hypothèse 2. Ainsi, selon les acteurs régionaux, le BAPE est généralement perçu positivement. Le Tableau 86 résume les points forts du BAPE selon les enquêtes que nous avons menées.

Tableau 86 - Les points forts du BAPE selon nos enquêtes

<ul style="list-style-type: none"> • Un organisme relativement bien connu <ul style="list-style-type: none"> ➤ De manière générale, le BAPE semble connu par la majorité de la population régionale (58% des répondants affirment connaître ou avoir déjà entendu parler du BAPE), la majorité des décideurs et la majorité des promoteurs.
<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche nécessaire, voire indispensable <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les décideurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est indispensable ; ➤ Les promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est nécessaire.
<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche crédible et accessible <ul style="list-style-type: none"> ➤ La majorité des décideurs et des promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est crédible ; ➤ La population semble faire confiance au processus proposé par le BAPE puisque seulement 3% des répondants identifient ce facteur comme cause de leur non participation aux audiences ; ➤ La population semble considérer adéquats l'accessibilité du lieu ainsi que l'horaire caractérisant l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE, puisque seulement 4% des répondants identifient ces facteurs comme cause de leur non participation aux audiences ; ➤ De manière générale, les décideurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est assez accessible, sans être trop long ni coûteux ; ➤ De manière générale, les promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est accessible, sans être trop coûteux ; ➤ La majorité des décideurs jugent que les audiences publiques du BAPE sont relativement faciles à obtenir lorsque la région en ressent le besoin ;
<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche qui ne freine pas le développement <ul style="list-style-type: none"> ➤ De manière générale, les décideurs et les promoteurs régionaux ne croient pas que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE empêche le développement ; ➤ La majorité de la population régionale (54% des répondants) ne croit pas que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE retarde le développement.
<ul style="list-style-type: none"> • Une démarche qui, aux yeux des décideurs et des promoteurs, répond aux besoins des citoyens et des promoteurs <ul style="list-style-type: none"> ➤ La majorité des décideurs et des promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE répond au besoin d'expression des citoyens ; ➤ La majorité des décideurs et des promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE répond au besoin d'expression des promoteurs (cette opinion est toutefois un peu plus partagée chez les petites entreprises) ; ➤ Quoique jugée très technique, la démarche de consultation publique proposée par le BAPE a été perçue de manière plutôt positive par les promoteurs l'ayant vécue.

Source : D. DORÉ, 2005

À ces quelques points forts viennent s'ajouter un certain nombre de principes directeurs faisant du BAPE un outil plutôt efficace. Ces principes ont été identifiés, dès 1995, par le BAPE lui-même,

alors qu'il procédait à un auto-examen de ses performances (BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, 1995). Ils sont au nombre de quatre et méritent d'être cités ici :

- Le caractère obligatoire de l'évaluation de certains projets

Une liste définit les projets qui devront obligatoirement être évalués. Les délais de l'examen public et la procédure sont fixés par règlement et une audience publique est tenue à moins que la requête ne soit jugée frivole par le Ministre.

- La transparence et l'accès

Toute la procédure est publique, les renseignements sont rendus accessibles aux participants et les commissions disposent des moyens et des pouvoirs d'obtenir, de vérifier et de diffuser les renseignements nécessaires.

- L'indépendance et l'impartialité

Responsable de l'examen public, le BAPE est un organisme indépendant, les commissaires n'ont pas d'intérêts dans les dossiers examinés et les commissions sont autonomes dans leurs travaux et impartiales dans leurs avis.

- Un processus formel non judiciaire

Connues de tous et inscrites dans un règlement, les règles de procédure sont simples, équitables et conçues pour faciliter et équilibrer la contribution de tous les acteurs en cause. Les mandats du BAPE - information, enquêtes, médiations et audiences publiques – sont menés dans un cadre déjudiciarisé afin de fournir un forum accessible aux citoyens. Le processus permet des échanges sereins, respectueux et constructifs. Les enquêtes du BAPE ne revêtent pas un caractère policier, cherchant plutôt les faits sociaux à travers la compétence des citoyens comme usagers de leur milieu de vie et les échanges constructifs entre les participants intéressés à l'analyse d'un projet. Les pouvoirs des commissaires, introduits dans la Loi sur la qualité de l'environnement en 1978, sont garants de l'application du droit des citoyens à l'information et à la participation dans le processus décisionnel.

Le BAPE possède donc plusieurs atouts, certains identifiés par l'organisme lui-même, d'autres soulevés par les divers acteurs du milieu régional au cours de nos enquêtes sur le terrain. Par conséquent, il est source d'inspiration pour l'élaboration d'un mécanisme régional d'analyse des projets controversés. Cela dit, il n'a pas que des qualités. Le processus de consultation publique proposé par le BAPE comporte aussi ses limites.

Nos enquêtes ainsi que certains travaux récemment menés par différents chercheurs, tels Gilles Côté (CÔTÉ, 2004) et Mathieu St-Onge (ST-ONGE, 2003), laissent entrevoir certaines limites inhérentes au processus d'analyse proposé par le BAPE. Avant de traiter des éléments de réflexion soulevés par ces chercheurs, voyons tout d'abord les quelques faiblesses que nos enquêtes nous ont permis de mettre en lumière. Le Tableau 87, présente une synthèse des observations effectuées à partir des propos recueillis auprès des décideurs, des promoteurs et de la population régionale.

Tableau 87 - Les points faibles du BAPE selon nos enquêtes

<ul style="list-style-type: none"> • Le BAPE est davantage associé à l'environnement qu'au développement durable ; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Plus des deux tiers de la population régionale (71%) estiment que le BAPE s'occupe principalement de la protection de l'environnement.
<ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne suscite qu'une participation limitée de la part des acteurs régionaux ; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Seulement 7% des citoyens de la région affirment avoir déjà assisté à une session du BAPE alors que seuls 2% d'entre eux soutiennent y avoir déjà exprimé leur opinion ; ➢ 38% des citoyens affirment ne pas être intéressés par l'exercice proposé ; ➢ 19% des citoyens affirment ne pas avoir le temps de participer à l'exercice proposé ; ➢ 18% des citoyens affirment que l'exercice n'est pas suffisamment publicisé ; ➢ 17% des citoyens affirment que l'exercice proposé ne fournit pas suffisamment d'informations pour leur permettre de prendre part au débat ; ➢ Près des deux tiers des décideurs ont affirmé ne jamais avoir exprimé leur opinion ni même avoir assisté à une seule séance officielle du BAPE ; ➢ Les décideurs n'ayant jamais participé aux activités du BAPE affirment ne pas avoir été touchés directement par les sujets abordés ou avoir été soumis à un « devoir de réserve » imputable à leur fonction.
<ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE semble, aux yeux de la population régionale, plus ou moins bien répondre au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets controversés <ul style="list-style-type: none"> ➢ Moins de la moitié de la population régionale (47%) est d'avis que le BAPE répond adéquatement au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets controversés ; ➢ Un peu plus du tiers de la population régionale (39%) estime que le BAPE n'y répond pas adéquatement alors que 6% croit qu'il n'y répond que partiellement ;
<ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE apparaît complexe aux yeux des trois quarts (77%) de la population régionale et de la majorité des décideurs et des promoteurs régionaux.
<ul style="list-style-type: none"> • Un tiers des citoyens de la région (37%) estiment que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE constitue un frein au développement.
<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE prend trop de temps.
<ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne touche directement qu'un pourcentage restreint des entreprises existantes.

Source : D. DORÉ, 2005

En plus de ces quelques points faibles, le BAPE a lui-même identifié, lors de son auto-examen de 1995, un certain nombre de lacunes méritant d'être améliorées. Les travaux de Mathieu St-Onge, alors étudiant à la maîtrise en sciences de l'environnement de l'UQAM, sont récemment venus confirmer ces faiblesses (ST-ONGE, 2003). Deux d'entre elles retiennent tout particulièrement notre attention aujourd'hui encore :

- La non participation des citoyens à la définition du cadre d'analyse

Selon l'examen effectué par le BAPE, « *la consultation des citoyens à l'étape même de la production de la directive ministérielle concernant l'étude d'impact demeure un souhait unanime du public qui désire intervenir dès les premières phases de la conception des projets* » (BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, 1995).

Au cours de son projet de recherche, s'articulant autour des audiences publiques du BAPE concernant le projet de barrage sur la rivière Péribonka, en 2003, Mathieu St-Onge s'était donné comme objectif d'aider les citoyens à mieux comprendre la documentation et les étapes du processus afin de stimuler leur participation. Suite à sa tentative d'accompagnement des citoyens, il souligne dans son rapport de recherche que ces derniers, « *en voyant qu'ils peuvent difficilement avoir un impact sur les décisions en amont du projet, risquent de ne plus jamais participer à ce type d'audience et d'utiliser d'autres tribunes* » (ST-ONGE, 2003). Le besoin de prendre part à la définition du cadre d'analyse semble donc bien réel.

- L'absence de soutien financier et technique pour les participants à la consultation

Toujours selon les responsables du BAPE, « *un soutien financier pourrait être fourni aux participants afin qu'ils puissent se préparer ou approfondir certains aspects particuliers des dossiers* » (BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, 1995).

Cette fois-ci encore, les travaux de Mathieu St-Onge liés aux audiences publiques du projet Péribonka sont venus confirmer ce besoin : « *Un autre élément qui pourrait démotiver les participants est l'ampleur de la documentation à lire et analyser pour bien comprendre le projet. L'étude d'impact de ce projet contenait au-dessus de mille pages, ce qui peut décourager facilement n'importe qui. L'évaluation des participants a montré qu'ils avaient lu très peu de documents, surtout par manque de temps. La préparation d'un mémoire de qualité nécessite tout de même un peu de recherche si l'on veut qu'il influence la commission. Le citoyen, qui travaille à temps plein, a-t-il réellement le temps de s'investir dans cette recherche ?* » (ST-ONGE, 2003).

Compte tenu que l'un des fondements de la démarche proposée par le BAPE réside en la capacité des citoyens à se faire entendre, il apparaît évident que celle-ci doit tout faire pour maximiser la participation de la population. Or, tout indique que la mécanique du BAPE, faisant intervenir une documentation difficilement digestible pour le commun des mortels (notamment l'étude d'impacts présentée par le promoteur), ne prévoit pas de mécanisme spécialement conçu pour encourager les citoyens à suivre la démarche, d'une part, et à y livrer leurs opinions, d'autre part. L'absence d'un soutien financier et technique destiné aux participants apparaît donc une importante lacune.

Nous venons de survoler deux éléments pouvant difficilement être passés sous silence dans l'élaboration d'un mécanisme d'analyse régional. Ceci dit, les récentes recherches effectuées par Gilles Côté (CÔTÉ, 2004), dans le cadre des audiences publiques liées au projet de construction d'une nouvelle aluminerie par la compagnie Alcan, à Alma, soulèvent deux éléments de réflexion supplémentaires qui méritent notre attention.

À la lumière de ses travaux, il appert que les audiences publiques peuvent donner l'impression de répondre au besoin d'expression des acteurs du milieu sans pour autant assurer à chacun de ces acteurs, notamment aux citoyens, un véritable droit de parole. En effet, comme a pu le constater le chercheur, le simple fait de permettre à tous de s'exprimer ne suffit pas toujours pour provoquer le débat d'idées escompté. Au contraire, dans un cas comme celui de l'aluminerie Alcan, à Alma, Gilles Côté a pu observer que lorsque des groupes d'intérêts importants, disposant de moyens beaucoup plus imposants que les simples citoyens, s'expriment avec force, ils parviennent en quelque sorte à imposer une vision unique dans le cadre des audiences publiques. La vision est à ce point dominante, que les nuances apportées par la population ou les organismes de moindre importance se retrouvent diluées ou tout simplement écartées du débat.

Le contrôle social exercé par ceux qui dominent le discours peut prendre des proportions inquiétantes lorsque la vision qu'ils portent est consciemment ou inconsciemment relayée par les leaders locaux et régionaux. Un mécanisme régional d'analyse des projets controversés devrait s'assurer de corriger cette lacune pour éviter que l'exercice se transforme en un vecteur de contre développement collectif. Car, comme l'explique Gilles Côté, l'établissement d'une vision dominante par un nombre restreint d'acteurs influents dans le milieu ne saurait générer un véritable capital social pour l'ensemble de la collectivité. Le processus de consultation publique proposé n'a alors rien de la démarche d'empowerment prônée par les principes du développement durable. Il importe par conséquent de faire preuve d'imagination pour recueillir, de manière proactive, l'opinion des participants les moins aptes à se faire entendre. En réponse à ce besoin, nous tenterons de proposer un mécanisme innovateur, dépassant la seule consultation publique telle qu'on la connaît présentement.

Deuxièmement, les recherches menées par Gilles Côté mettent en évidence les lacunes inhérentes au mécanisme de suivi mis en place suite aux audiences du BAPE traitant du projet Alcan à Alma. En l'absence d'une démarche formelle faisant suite au passage du BAPE, le milieu s'est spontanément doté d'un comité de suivi (plus exactement un « comité de maximisation des retombées économiques »). Comme son nom l'indique, le comité n'a pas pour mandat de s'assurer du suivi de l'ensemble des enjeux soulevés par l'analyse du projet et encore moins de s'assurer du suivi de l'ensemble des enjeux de développement durable pouvant s'y rattacher. Selon Gilles Côté, le rôle du comité se limite au traitement des plaintes et au maintien d'un lien privilégié avec le promoteur. Ce modèle, en plus de ne pas permettre l'identification de nouveaux enjeux pouvant faire surface, maintient à l'écart ceux qui s'expriment en marge du discours dominant. Cet exemple montre clairement la limite du BAPE en matière de suivi des projets analysés. Le mécanisme régional d'analyse des projets controversés que nous désirons concevoir doit absolument tenir compte de cet élément de réflexion.

En plus des lacunes observées à partir de nos enquêtes, de celles identifiées lors de l'auto-examen du BAPE et des éléments de réflexion soulevés par les travaux de Mathieu St-Onge et de Gilles Côté, nous avons pu, au fil de notre démarche de recherche, déceler trois faiblesses supplémentaires que nous croyons dignes de mention.

En premier lieu, les résultats de nos diverses enquêtes ont permis de deviner l'existence de ce que nous avons appelé précédemment une « crise de confiance envers les processus d'analyse publics ». Selon nos résultats d'enquête, l'origine de cette crise, qui se matérialise par une participation relativement faible de la population régionale aux audiences publiques du BAPE, résiderait dans le fait que les citoyens estiment que leur opinion n'influence pas la décision. Dans ce contexte, la faiblesse du BAPE serait donc de proposer un mécanisme de consultation s'appuyant sur des commissaires dépourvus de pouvoirs décisionnels devant se contenter d'émettre un avis au ministre. En d'autres termes, les citoyens semblent se désintéresser du processus parce que les commissaires qui les écoutent ne sont pas ceux qui, en bout de ligne prennent les décisions, mais bien le ministre qui, lui, n'est pas présent pour les écouter lors des audiences.

Voilà très certainement une situation problématique qui ne favorise pas l'adhésion de la population à la démarche. Toutefois, selon René Beaudet, chef de l'expertise environnementale au BAPE, *« il faut garder à l'esprit que s'il en était autrement, le processus risquerait de se métamorphoser en une procédure légale complexe qui aurait, elle aussi, ses limites et engendrerait de nombreuses insatisfactions. La lourdeur serait telle que le processus s'éloignerait probablement encore plus des citoyens et limiterait d'autant leur participation, ce qui n'est certes pas*

souhaitable »¹⁰². Le problème, bien que présent, n'est donc pas simple à résoudre. Où le débat s'arrête-t-il pour laisser place au processus décisionnel ? Qui devrait avoir le dernier mot ? Voilà des questions que nous devons nous poser pour élaborer un éventuel mécanisme régional d'analyse de projets controversés véritablement novateur.

En second lieu, nos recherches nous ont permis de constater que l'absence d'un cadre d'analyse bien défini risque d'engendrer un traitement partiel des enjeux de développement durable. Il s'agit, selon nous, d'une lacune importante qui empêche le BAPE de jouer efficacement son rôle de gardien des principes du développement durable. L'absence d'un cadre d'analyse connu de tous fait en sorte que la rédaction d'un mémoire pertinent s'avère plus difficile pour les participants. Sans cet outil pour guider leur réflexion, ces derniers ne sont pas en mesure d'orienter leur discours autour de questions ou d'enjeux clairement identifiés. Ils se contentent de traiter des enjeux qui leur viennent spontanément à l'esprit. Par conséquent, comme nous l'avons constaté lors de notre examen de deux audiences publiques du BAPE ayant eu lieu au Saguenay – Lac-Saint-Jean récemment, plusieurs enjeux centraux en matière de développement durable sont passés sous silence par les participants. Ce faisant, le contexte devient plus propice à l'accaparement du discours par les groupes dominants du milieu, comme nous l'avons souligné précédemment. Il revient alors aux commissaires de ramener au cœur du débat les enjeux oubliés ou laissés de côté, ce qui ne semble malheureusement pas fait de manière systématique. La présence d'un cadre d'analyse pourrait grandement aider à prévoir les experts qui seront nécessaires pour répondre aux questions soulevées lors des échanges, ce qui éviterait de devoir transmettre l'information ultérieurement au citoyen, souvent lorsque la phase de consultation est déjà bien entamée.

¹⁰² Extrait de notre entretien téléphonique avec M. Beaudet dont le contenu intégral peut être consulté à l'Annexe F.

En troisième lieu, nous constatons que la procédure administrative menant au lancement d'un processus d'audience publique par le BAPE interpelle un type de projets particulier ayant des impacts sur l'environnement. Ainsi, pour qu'un projet puisse faire l'objet d'une audience publique, il faut que son promoteur ait préalablement été contraint par la Loi sur la qualité de l'environnement du Québec à produire une étude d'impact sur l'environnement. Par conséquent, ce ne sont principalement que des projets qui ont des impacts environnementaux significatifs, au sens de la loi, qui entrent dans ce processus. Par ailleurs, à moins d'un avis spécial du ministre, la présence d'impacts économiques ou sociaux ne constitue pas un critère valable pouvant mener au processus d'audience publique du BAPE. Plusieurs projets controversés sont ainsi mis à l'écart de la démarche de consultation proposée par le BAPE, au détriment des collectivités qui se retrouvent sans outil efficace leur permettant d'éviter les débats stériles. Le projet de filière porcine de Nutrinor, l'usine Récupère-Sol à Saint-Ambroise, le projet d'exploration des fonds marins sur les côtes de la Gaspésie, les divers projets d'implantation de magasins grande surface dans des petits milieux, en sont tous des exemples éloquentes.

En résumé, après cet examen du BAPE et du processus de consultation publique qu'il propose, nous avons pu identifier un certain nombre de **forces et de faiblesses** qui devraient nous inspirer dans la conception d'un mécanisme régional d'analyse de projets controversés.

En résumé, les **points forts du BAPE** s'expriment comme suit :

- Le BAPE est un organisme relativement bien connu ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est jugé nécessaire, voire indispensable ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est jugé crédible et accessible ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est une démarche qui, aux yeux des décideurs, des promoteurs et de la population, ne freine pas le développement ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE est une démarche qui, aux yeux des décideurs et des promoteurs, répond aux besoins des citoyens et des promoteurs ;
- Le BAPE s'appuie sur quatre solides principes de fonctionnement :

- *Le caractère obligatoire de l'évaluation de certains projets ;*
- *La transparence et l'accès ;*
- *L'indépendance et l'impartialité ;*
- *Un processus formel non judiciaire.*

Quant aux points faibles du BAPE, ils s'expriment comme suit :

- Le BAPE est davantage associé à l'environnement qu'au développement durable ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne suscite qu'une participation limitée de la part des acteurs régionaux ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE semble, aux yeux de la population régionale, plus ou moins bien répondre au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets controversés
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE apparaît complexe aux yeux des trois quarts (77%) de la population régionale et de la majorité des décideurs et des promoteurs régionaux ;
- Un tiers des citoyens de la région (37%) estiment que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE constitue un frein au développement ;
- La majorité des promoteurs régionaux jugent que l'exercice de consultation publique proposé par le BAPE prend trop de temps ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne touche directement qu'un pourcentage restreint des entreprises existantes ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne permet pas la participation des citoyens à la définition du cadre d'analyse ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE n'assure pas la disponibilité de tous les documents d'information en amont de la consultation publique (certains étant déposés en cours de processus) ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE n'assure pas de soutien financier et technique aux participants ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne permet pas d'éviter le contrôle du discours par les acteurs dominants ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE ne prévoit pas la mise sur pied d'un mécanisme de suivi des enjeux soulevés par l'analyse du projet ;
- L'exercice de consultation publique proposé par le BAPE apparaît trop éloigné du centre décisionnel pour que la population sente que son opinion est susceptible d'influencer la trajectoire du projet ;
- L'absence d'un cadre d'analyse clairement défini empêche le BAPE de jouer adéquatement son rôle de gardien des principes du développement durable ;

- Bien que le ministre ait le pouvoir d'en décider autrement, les projets qui sont soumis à une démarche d'audiences publiques du BAPE sont ceux identifiés explicitement dans la Loi sur la qualité de l'Environnement, ce qui laisse peu de place pour les projets susceptibles de soulever des enjeux de nature sociale ou économique.

- Un outil qui tient compte des attentes des acteurs régionaux

En plus d'intégrer les principes du développement durable et de s'inspirer des forces et faiblesses du BAPE, le mécanisme régional d'analyse des projets controversés doit absolument tenir compte d'un certain nombre de préoccupations supplémentaires émises par les divers acteurs régionaux. Nos enquêtes nous ont permis d'identifier certains paramètres rassemblés dans le Tableau 88.

Tableau 88 – Préoccupations émises par les acteurs régionaux concernant un éventuel mécanisme régional d'acceptabilité sociale des projets controversés

-
- **Un mécanisme sous contrôle régional**
 - La plupart des acteurs régionaux croient qu'il s'agirait d'un exemple intéressant en matière de responsabilisation (et de décentralisation) à l'échelle régionale ;
 - Un mécanisme d'analyse qui serait sous contrôle régional risquerait d'entraîner une participation accrue de la part de la population se sentant plus proche du lieu décisionnel ;
 - Un peu plus du quart des citoyens (27%) affirment qu'ils utiliseraient certainement un tel mécanisme alors que près de la moitié d'entre eux (48%) affirment qu'ils l'utiliseraient probablement ;
 - La majorité des promoteurs et une bonne partie des décideurs sont d'avis qu'un éventuel mécanisme d'analyse des projets controversés aurait avantage à être entièrement sous contrôle régional. Ils prétendent que le mécanisme sera alors plus près de la réalité vécue sur le terrain et permettra une analyse qui tient compte à la fois des intérêts régionaux et globaux ;
 - Certains décideurs sont toutefois hésitants à ce que le mécanisme soit entièrement régional. Selon eux, cela dépend des projets qui seront examinés.
-
- **Un mécanisme qui entraîne des délais et des coûts raisonnables**
 - Le délai ne devrait pas dépasser 6 mois, un délai variant entre 2 et 3 mois étant préférable (ou 25% de plus que les délais habituels) ;
 - Les coûts ne devraient pas excéder 50% des coûts d'une analyse conventionnelle et devraient idéalement se situer entre 10 et 25%.
-

▪ **Un mécanisme qui partage les coûts entre le gouvernement et les promoteurs**

- Les décideurs sont divisés en trois groupes. Le premier tiers considère qu'il appartient aux promoteurs de payer. Un second tiers croit qu'il revient au gouvernement de supporter ces coûts. Enfin, le dernier tiers estime que les coûts devraient être partagés entre les promoteurs et le gouvernement ;
- Les promoteurs semblent s'entendre sur le fait que le gouvernement est celui qui devrait défrayer les coûts supplémentaires même si une proportion non négligeable d'entre eux estiment qu'ils doivent aussi faire leur part (il est à noter que le palier de gouvernement dont il est question n'a pas été clairement identifié).

▪ **Un mécanisme qui assure la participation des citoyens malgré des coûts et des délais supplémentaires**

- Le mécanisme proposé devrait s'assurer de faire en sorte que la population ait son mot à dire lors de l'analyse des projets controversés même si cela entraîne des délais et des coûts supplémentaires ;
- 93% de la population régionale estime qu'il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si cela prend plus de temps et 82% croient la même chose même si cela entraîne des coûts supplémentaires ;
- La totalité des décideurs et la majorité des promoteurs considèrent importante, voire incontournable, l'acceptation par les citoyens de tout projet de développement pouvant causer des impacts sociaux, économiques et environnementaux importants, même si cela engendre des délais et des coûts supplémentaires ;
- On remarque cependant que les entreprises de petite taille sont légèrement moins tolérantes en ce qui concerne d'éventuels coûts supplémentaires.

▪ **Un mécanisme qui associe au débat tous les acteurs du milieu**

- Tous les acteurs régionaux s'entendent sur le fait que les citoyens, les élus locaux, les leaders d'organismes de la société civile, les experts (chercheurs et praticiens), les promoteurs, le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral, doivent avoir leur mot à dire lors de l'analyse de projets controversés.

▪ **Un mécanisme qui laisse le dernier mot aux experts, au gouvernement et aux promoteurs**

- Les acteurs régionaux ne semblent pas en mesure d'identifier un « arbitre » unique ayant pour responsabilité de trancher le débat ;
 - Les décideurs croient que le gouvernement provincial et le promoteur du projet lui-même sont ceux qui devraient avoir le dernier mot ;
 - La population, même si elle est divisée sur la question, semble d'avis que les experts sont ceux qui sont les mieux placés pour trancher le débat ;
 - Les promoteurs estiment qu'ils devraient avoir le dernier mot lors de l'analyse, les gouvernements provincial et fédéral pouvant aussi influencer la décision.
-

-
- **Un mécanisme qui assure plus de transparence lors de la présentation de projets potentiellement controversés**
 - La majorité des décideurs croient que la crise engendrée par le projet controversé de la filière porcine de Nutrinor aurait pu être évitée si la démarche avait été marquée par davantage de transparence ;
 - Plusieurs acteurs régionaux croient qu'un plan de communication plus efficace aurait pu être élaboré pour mieux informer la population sur les différents enjeux liés au projet ;
 - Les décideurs croient que le promoteur aurait dû être davantage préparé et outillé lorsqu'il a rencontré les citoyens afin de bien présenter les atouts de son projet et d'assurer la compréhension de certains éléments parfois complexes.
-
- **Un mécanisme qui s'assure d'impliquer les citoyens dès l'élaboration du projet**
 - Toujours selon le dossier de la filière porcine, la population régionale et les décideurs estiment que des pré-rencontres auraient été nécessaires pour permettre aux citoyens de s'exprimer avant que le projet soit entièrement élaboré.
 - La plupart des décideurs croient que Nutrinor aurait pu compter sur le support de certains organismes régionaux pour assurer l'acceptabilité sociale de son projet. Parmi ces organismes, on note d'abord le CQDD, puis le CRCDD et le CLD.
-
- **Un mécanisme qui propose une démarche qui va plus loin que l'approche légale**
 - Les acteurs régionaux croient que la crise entourant le projet de filière porcine de Nutrinor aurait pu être évitée si les promoteurs ne s'étaient pas contentés de se conformer aux exigences de la loi. Dans le cas de projets plus sensibles, il faut parfois aller plus loin que ce seuil minimal afin d'assurer leur acceptabilité sociale ;
 - Les acteurs régionaux estiment que le mécanisme proposé devrait présenter le développement durable non pas comme un frein, mais bien comme une démarche de bonification qui rapporte à l'ensemble de la région ;
 - Les acteurs régionaux croient que le mécanisme proposé devrait permettre l'identification d'une démarche claire et acceptée par tous qui assure l'établissement d'un climat de confiance permettant de sortir d'une dynamique d'opposition pour passer à une dynamique de concertation.
-
- **Un mécanisme s'appuyant sur une expertise et une impartialité reconnues de tous**
 - Les acteurs régionaux affirment qu'en l'absence du BAPE aucun organisme régional n'a été identifié pour assurer l'analyse des projets controversés ;
 - Les acteurs régionaux estiment que pour arriver à assurer l'acceptabilité des projets controversés, il est impératif qu'un organisme régional crédible, dont l'expertise et l'impartialité sont reconnues de tous, soit clairement identifié pour assurer le bon déroulement de la démarche d'analyse ;
 - Plusieurs acteurs régionaux croient que la Conférence régionale des élus devrait jouer un rôle dans la démarche sans toutefois effectuer l'analyse en tant que telle ;
 - La plupart des acteurs estiment qu'un organisme indépendant et impartial comme le CQDD, non
-

attaché à une quelconque organisation politique et détenant l'expertise requise, pourrait être appelé à coordonner la démarche d'analyse en collaboration avec les élus de la CRÉ.

▪ **Un mécanisme qui assure un véritable canal de communication**

- La grande majorité des décideurs régionaux estiment qu'en dehors des médias écrits et radiophoniques, ils ne peuvent compter sur aucun mécanisme de communication efficace leur permettant de prendre le pouls de la population ;
 - Même si plusieurs décideurs croient que les médias et les séances municipales peuvent leur permettre de rejoindre un vaste auditoire, ils sont d'avis qu'il y a un manque à combler en matière de communication avec les citoyens lors de l'analyse de projets controversés ;
 - L'exemple de la filière porcine de Nutrinor a montré qu'en l'absence du BAPE, les débats se font par le biais des médias locaux et régionaux qui ne peuvent que générer un dialogue de sourds ;
-

Source : D. DORÉ, 2005

En résumé, le modèle proposé, pour répondre aux préoccupations émises par les divers acteurs régionaux, devrait être élaboré en tenant compte des **paramètres suivants** :

- Un mécanisme sous contrôle régional ;
- Un mécanisme qui entraîne des délais et des coûts raisonnables ;
- Un mécanisme qui partage les coûts entre le gouvernement et les promoteurs ;
- Un mécanisme qui assure la participation des citoyens malgré des coûts et des délais supplémentaires ;
- Un mécanisme qui associe au débat tous les acteurs du milieu ;
- Un mécanisme qui laisse le dernier mot aux experts, au gouvernement et aux promoteurs ;
- Un mécanisme qui assure plus de transparence lors de la présentation de projets potentiellement controversés ;
- Un mécanisme qui s'assure d'impliquer les citoyens dès l'élaboration du projet ;
- Un mécanisme qui propose une démarche qui va plus loin que l'approche légale ;
- Un mécanisme s'appuyant sur une expertise et une impartialité reconnue de tous ;
- Un mécanisme qui assure un véritable canal de communication.

6.3.3 Le modèle proposé : le Bureau régional de développement durable

Nous venons de présenter plusieurs éléments devant alimenter notre réflexion en ce qui concerne l'élaboration d'un modèle permettant le traitement des projets controversés en région. Retenons, de manière générale que, d'une part, l'outil régional dont la région devrait se doter pour

assurer l'acceptabilité sociale des projets de développement controversés doit être en mesure d'assurer aux différents acteurs un libre accès à toutes les informations pertinentes ainsi qu'un lieu de dialogue et de débat constructif permettant l'atteinte d'un compromis acceptable pour le promoteur et la communauté. Ajoutons, d'autre part, qu'il doit permettre d'asseoir ce dialogue sur une base analytique transparente et partagée par tous, fondée sur les principes d'un développement collectif durable. Bien entendu, nous sommes conscients qu'un outil comportant de telles caractéristiques générales peut adopter des formes multiples et se décliner en d'innombrables variations. Toutefois, puisque le BAPE a fait ses preuves au cours des 25 dernières années et qu'il répond, avec ses forces et ses faiblesses, à plusieurs de ces impératifs, nous avons choisi de nous en inspirer pour élaborer un outil régional complémentaire que nous avons nommé le *Bureau régional de développement durable (BRDD)*.

Dans les quelques pages qui suivent, nous présenterons les caractéristiques du modèle proposé en revenant d'abord brièvement sur les orientations générales devant guider l'élaboration du BRDD pour ensuite discuter de sa complémentarité avec le BAPE, de son mandat général et des services qu'il pourrait offrir. Nous poursuivrons notre survol en abordant le rôle que pourraient être appelés à jouer les différents acteurs régionaux dans le fonctionnement du BRDD y compris, bien sûr, le rôle des citoyens, à partir de la présentation d'un scénario d'application sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nous y aborderons la question fondamentale du financement et nous terminerons le tout par une synthèse des éléments clés de l'outil proposé, incluant ses forces et ses limites.

6.3.3.1 Orientations générales

En prenant en compte les préoccupations émises par les acteurs régionaux au cours de nos enquêtes ainsi que les forces et faiblesses du BAPE, l'élaboration d'un outil comme le Bureau

régional de développement durable pour le Saguenay – Lac-Saint-Jean devrait s'appuyer sur les grandes orientations suivantes :

- Démocratiser les processus décisionnels en matière de développement régional pour construire un développement concerté

L'objectif principal du BRDD est d'engager les projets de développement présentés au Saguenay – Lac-Saint-Jean sur la voie de la durabilité de manière à s'assurer de leur pleine acceptabilité sociale. Pour y arriver, l'ensemble des acteurs régionaux devraient participer, à un moment ou à un autre, au processus d'analyse des projets controversés proposé par le BRDD. Le BRDD devrait porter une attention toute particulière aux citoyens en leur offrant des services appropriés leur permettant de prendre part activement aux débats et de sentir que leur point de vue influence réellement les résultats de l'analyse.

- Décentraliser le pouvoir pour sortir d'une position d'attentisme et assurer une plus grande efficacité

Le BRDD devrait être un organisme entièrement régionalisé, indépendant des instances gouvernementales provinciales ou fédérales. Ses règles de fonctionnement devraient donc être le reflet de la volonté des acteurs de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Aucune action posée par le BRDD dans les limites de son champ de compétence ne devrait nécessiter l'accord des gouvernements provincial ou fédéral. Le BRDD devrait être, d'abord et avant tout, un outil au service de la région. Cette indépendance est nécessaire pour assurer une réponse rapide et efficace, ajustée aux besoins spécifiques de la région.

- Assurer l'impartialité et la transparence de la démarche d'analyse pour bâtir et préserver sa crédibilité

L'un des principes fondamentaux du BRDD est son impartialité. Il devrait pouvoir agir en toute indépendance et jouir de la latitude nécessaire pour éviter que son action traduise la volonté d'un groupe d'intérêt en particulier. Les gens qui y travaillent, de même que les commissaires qui seront appelés à jouer un rôle important dans le processus d'analyse, se devront d'agir selon un code d'éthique irréprochable. Quant à la gestion administrative de l'organisme, celle-ci devrait être faite de manière transparente, par un conseil d'administration composé idéalement de représentants imputables devant la population, notamment des élus, des acteurs clés du développement régional et des citoyens.

- Ne pas alourdir le paysage administratif régional pour respecter les acteurs en place et optimiser l'utilisation des ressources disponibles

Par souci d'efficacité, le BRDD devrait être conçu de manière à éviter d'ajouter au paysage administratif régional un élément supplémentaire l'alourdissant davantage. Par conséquent, l'arrimage du BRDD avec des structures déjà existantes ayant des vocations liées au développement régional, au développement durable et à la concertation, devrait être envisagé en priorité. De plus, cette façon de faire devrait assurer le respect du rôle des acteurs déjà en place et se concevoir comme une occasion d'optimiser les ressources et l'expertise régionales. En ce sens, des organismes comme la CRÉ, le CQDD, certains OSBL et divers conseils régionaux, devraient être interpellés. Nous y reviendrons un peu plus loin.

6.3.3.2 Mandat et services offerts

La condition générale d'utilisation du BRDD est très simple. Celui-ci devrait être mis au service du développement de la région à chaque fois qu'un besoin auquel il est apte à répondre est

exprimé avec sérieux par un ou plusieurs acteurs régionaux. Concrètement, cela signifie que si un citoyen, un décideur ou un promoteur considère qu'un recours au BRDD peut s'avérer utile pour assurer l'acceptabilité sociale d'un projet s'implantant en région, celui-ci devrait avoir l'opportunité, en suivant un processus clairement établi, de faire valoir son point de vue et d'obtenir une réponse satisfaisante. Il est à noter cependant que des règles claires devront régir le recours aux services fournis par le BRDD pour éviter les abus qui mineraient rapidement sa crédibilité.

Le Bureau régional de développement durable aurait donc pour mandat général d'assurer l'acceptabilité sociale des projets de développement « sensibles » ou controversés. Toutefois, même si nous l'avons brièvement abordé au cours des pages précédentes, nous croyons qu'il est important de rappeler le rôle spécifique que serait appelé à jouer le BRDD par rapport à celui tenu actuellement par le BAPE. En fait, les rôles respectifs sont faciles à comprendre. Lorsqu'un projet ne peut bénéficier du BAPE, soit parce qu'il n'entre pas dans la procédure prévue par la loi, soit parce que le ministère ne juge pas qu'il est opportun d'intervenir (comme ce fut le cas notamment pour la filière porcine de Nutrinor), le Bureau régional de développement durable peut alors prendre la relève. Ainsi, en l'absence du BAPE, le BRDD serait appelé à jouer un rôle primordial dans le traitement de dossiers controversés qui, sans son intervention, risqueraient de provoquer des crises importantes se transformant en vecteurs de « contre développement ». La première facette du mandat confié au BRDD serait donc de combler le vide laissé par l'absence du BAPE.

La seconde facette de son mandat consisterait à bonifier l'action du BAPE lorsque celui-ci intervient dans le contexte d'un projet controversé. En prévision de la tenue du BAPE, le BRDD pourrait être appelé à préparer le terrain en amont des audiences publiques. Son action pourrait permettre de susciter, grâce à des outils comme la grille d'analyse de développement durable, le guide de soutien aux participants et les rencontres de formation (nous traiterons de ces outils un peu plus loin), une plus grande participation des acteurs régionaux au débat et une meilleure prise

en compte de l'ensemble des enjeux relatifs au projet. L'intervention du BAPE ne pourrait que s'en voir enrichie par cette intervention en amont.

Pour mener à bien son mandat (en l'absence du BAPE ou en complémentarité avec son intervention), nous croyons que le BRDD devrait offrir trois types de services répondant à trois besoins spécifiques (voir Tableau 89).

Tableau 89 - Les trois services principaux offerts par le BRDD

Service #1

Un service de partage de l'information relative aux projets de développement qui posent certains questionnements sans s'avérer problématiques ;

Service #2

Un service de médiation permettant de résoudre les différends mineurs ;

Service #3

Un service d'analyse publique consistant en la nomination d'une Commission régionale de développement durable (CRDD) destinée à assurer l'acceptabilité sociale des projets qui soulèvent des tensions sociales importantes ou dont les impacts sur la région sont importants.

Source : D. DORÉ, 2005

Chacun des services offerts comporte ses avantages et ses limites et l'un n'exclut pas l'autre. Au contraire, les trois services pourraient même se concevoir comme les trois étapes successives d'un processus global.

À titre d'exemple, un groupe de citoyens inquiets pourrait s'adresser au BRDD pour obtenir davantage d'information sur le développement d'un projet en particulier. Le BRDD pourrait alors ouvrir un dossier, faire la recherche nécessaire et transmettre l'information recueillie au groupe de citoyens en question. Dans certains cas, l'information ainsi partagée pourrait suffire à rassurer les requérants (ce qui correspond au service #1).

Toutefois, si le groupe de citoyens demeure inquiet et considère que le projet en question doit faire l'objet d'un processus d'analyse plus poussé, il pourrait demander au BRDD de déclencher un processus d'analyse publique. Pour ce faire, le citoyen devrait faire valoir la pertinence de sa demande en présentant une demande formelle au BRDD suivant un protocole clairement établi. Les règles régissant la recevabilité de cette demande devraient être déterminées collectivement et connues de tous. Faut-il que la demande soit faite par écrit sous forme d'un mémoire ? Faut-il un minimum de signatures pour rendre l'exercice valide ? Sur quelles bases le BRDD jugera-t-il la pertinence de la demande ? Toutes ces questions devraient être éclaircies. L'expérience du BAPE pourrait inspirer la réflexion à ce chapitre.

Une fois la demande analysée par le BRDD, ce dernier pourrait décider de la rejeter ou de l'accepter. Si la demande est jugée pertinente, le BRDD pourrait alors offrir ses services sous deux formes différentes. Dans un premier temps, il pourrait offrir d'agir à titre de médiateur dans l'établissement d'un processus de dialogue constructif entre le requérant et le promoteur du projet afin de tenter d'en arriver à un compromis satisfaisant pour tous (ce qui correspond au service #2). Dans un deuxième temps, advenant l'échec du processus de médiation ou le refus de l'une ou l'autre des parties d'y participer, ou encore s'il le juge tout simplement nécessaire, le BRDD pourrait choisir de former une Commission régionale de développement durable ayant pour mandat de procéder à l'analyse publique du projet (ce qui correspond au service #3). Jetons un œil aux modalités relatives à chacun de ces trois services.

- Service #1 - Le partage d'informations supplémentaires relatives au projet

La transparence des actions entreprises et l'accès pour tous à une information de qualité étant des conditions fondamentales à l'établissement d'une saine gouvernance régionale, l'une des tâches du BRDD serait d'assurer, à la demande de l'un ou l'autre des acteurs régionaux, la libre circulation de l'information concernant les projets en développement sur le territoire régional. Il s'agirait là d'un pas important vers l'établissement d'un climat de confiance essentiel à la réussite du processus d'acceptabilité sociale des projets. C'est souvent par manque d'information que les craintes naissent puis grandissent chez les citoyens, la méfiance s'installant et les positions se durcissant peu à peu, rendant la concertation pratiquement impossible. Le partage d'une information commune est une base primordiale à la discussion et à l'atteinte éventuelle d'un compromis acceptable pour tous.

Concrètement, cela signifie qu'un requérant désireux d'en savoir plus sur un projet en développement pourrait s'adresser au BRDD. Ce dernier ouvrirait donc un dossier et ferait les recherches nécessaires pour amasser l'information pertinente auprès du promoteur en question et la transmettre au requérant. Dans certains cas, le rôle du BRDD pourrait tout simplement consister à mettre le requérant en contact direct avec le promoteur ou le responsable des communications de l'entreprise ou de l'organisme concerné. Bien entendu, il est évident que l'action du BRDD dans ce domaine sera limitée par les ressources humaines et financières disponibles et en vertu des contraintes liées à la confidentialité des données appartenant au promoteur et aux différentes règles régissant l'accès à l'information. Les limites de l'intervention du BRDD à ce niveau devront être clairement définies.

L'avantage de ce service est de ne demander que relativement peu d'efforts tout en ayant le potentiel de répondre efficacement aux attentes de plusieurs acteurs régionaux avec diligence. Le

processus est léger et rapide et ne requiert du BRDD que de servir de courroie de transmission de l'information. En étant clairement identifié et balisé et en recevant l'aval de tous les acteurs régionaux (y compris les promoteurs), ce service pourrait permettre l'établissement progressif d'une culture de la transparence basée sur une plus grande confiance mutuelle. Bien entendu, puisque ce service se limite à la transmission de l'information, il est évident qu'il ne permet pas toujours l'établissement d'un véritable dialogue. Or, lorsque l'information ne suffit pas, un dialogue doit pouvoir s'établir pour entamer une réelle concertation. C'est à ce moment qu'intervient le service #2.

- Service #2 - L'amorce d'un processus de médiation entre le requérant et le promoteur

Advenant le cas où un requérant, une fois qu'il a pris connaissance des informations relatives au projet en développement, demeure d'avis que certains points méritent un éclaircissement supplémentaire, celui-ci pourrait demander réponse à ses interrogations en présentant une requête en bonne et due forme au BRDD (comme nous l'avons mentionné précédemment, les modalités de la demande restent à définir collectivement, l'exemple du BAPE pouvant servir de base). Si la demande est jugée recevable et pertinente par le BRDD, celui-ci pourrait alors nommer un médiateur qui aurait pour mandat d'établir un dialogue entre le promoteur et le requérant. L'exercice aurait pour but de permettre au promoteur d'expliquer son projet au requérant et de fournir des réponses plus détaillées à ses questionnements. Le requérant aurait pour sa part l'occasion de soumettre au promoteur ses préoccupations en regard des facettes du projet qui lui apparaissent problématiques. Le médiateur tenterait alors d'établir un terrain d'entente entre les deux parties. Le BRDD devrait donc accompagner les deux parties dans cette démarche d'échange tant et aussi longtemps qu'une volonté commune de dialogue existe et qu'un espoir de conciliation persiste. Au-delà de ces limites, le BRDD n'aurait toutefois pas à forcer l'une ou l'autre des parties à poursuivre le processus, son rôle étant d'agir à titre d'accompagnateur au service des acteurs régionaux.

Dans certains cas, cette démarche pourrait très certainement suffire à satisfaire le promoteur et le requérant. Elle a l'avantage d'être souple et concrète et elle mise sur l'établissement d'un dialogue constructif entre les deux parties. Cependant, elle demeure très ciblée puisqu'elle traite exclusivement des irritants mis de l'avant par le requérant et ne comporte pas toute la profondeur d'une analyse globale. De plus, elle ne fait intervenir que quelques acteurs (soit le requérant et le promoteur) et ne possède pas un caractère public.

Par conséquent, il arrivera fort probablement des situations où un terrain d'entente ne peut être établi par la voie de la médiation. Soit parce que l'une ou l'autre des parties ne désire pas participer à un tel processus de médiation, soit parce que la problématique traitée s'avère trop large et requiert une analyse globale que seule l'expertise d'une Commission régionale de développement durable est apte à fournir. C'est à ce moment qu'intervient le service #3.

- Service #3 - L'analyse globale du projet par la mise sur pied d'une Commission régionale de développement durable (CRDD)

Si les informations divulguées au requérant s'avéraient insuffisantes et que la médiation ne permettait pas de trouver un terrain d'entente, ou si l'ampleur du projet était jugée suffisamment importante par le BRDD, alors la tenue d'une Commission régionale de développement durable (CRDD) pourrait être requise pour assurer l'acceptabilité sociale du projet. Il est à noter qu'une CRDD pourrait aussi être demandée, sur une base volontaire, par un promoteur soucieux de présenter son projet au public et de le soumettre à une analyse globale dans le but de le bonifier et de s'assurer d'obtenir le support de la collectivité au sein de laquelle il entend le mettre en branle. Même si, à première vue, ce scénario « volontariste » peut paraître rare, nos enquêtes nous laissent croire qu'il s'agit d'un cas de figure qui risque de devenir de plus en plus fréquent. En effet, nous avons remarqué sur le terrain, au sein des entreprises de grande taille principalement, une

préoccupation croissante en ce qui concerne les questions de durabilité et d'acceptabilité sociale. Tout indique que plusieurs entreprises, comme elles le font depuis plusieurs années déjà à travers les approches « qualité » ou les approches d'« amélioration continue » (de type ISO notamment), cherchent désormais à bonifier leurs projets en les plaçant sous la lunette du développement durable.

Cela dit, que ce soit suite à la demande d'un ou plusieurs requérants ou de manière volontaire, le BRDD procéderait alors au choix des commissaires qui formeront la Commission régionale de développement durable (CRDD). Celle-ci aurait pour mandat de mener à bien une analyse globale du projet en s'appuyant sur la grille d'analyse de développement durable que nous avons présentée précédemment. Au préalable, le promoteur du projet examiné aurait été convié à compléter un canevas de projet constituant en quelque sorte un plan d'affaires de développement durable. Ce canevas, dont nous avons pu élaborer une version préliminaire au cours de notre expérimentation en entreprises, est structuré autour des 22 enjeux de la grille d'analyse. Il permet d'amasser, auprès du promoteur, les informations nécessaires pour fournir un portrait détaillé du projet. C'est à partir des éléments contenus dans ce document que les acteurs régionaux seraient appelés à se prononcer lors des audiences. C'est aussi à partir de cette information que le BRDD pourrait choisir judicieusement les spécialistes appelés à siéger sur la Commission.

L'analyse globale comporterait plusieurs étapes dont une étape fondamentale prenant la forme d'audiences publiques semblables à celles effectuées par le BAPE (nous reviendrons sur ces étapes un peu plus loin en présentant le Tableau 90). Ces audiences auraient pour objectif de recueillir l'ensemble des préoccupations portées par les acteurs de la région. Les opinions exprimées en audiences feraient partie intégrante du processus d'analyse, les préoccupations des acteurs régionaux étant prises en compte par les commissaires lors de l'évaluation de chacun des 22 enjeux examinés par la grille.

Il va sans dire que cette grille serait accessible à tous, en amont de l'analyse du projet. En rendant la grille publique, les questions servant de point de départ au processus d'analyse seraient alors connues de tous, commissaires, acteurs, élus et citoyens, ce qui rendrait beaucoup plus cohérente et efficace la démarche d'audiences publiques. En outre, grâce à l'utilisation d'un tel cadre d'analyse, l'ensemble des enjeux seraient traités pour chacun des projets analysés, et ce, même si ceux-ci ne sont pas tous mis de l'avant par les acteurs régionaux. Cela éviterait que certains enjeux, poussés par des groupes d'intérêt ou fortement médiatisés, ne monopolisent l'examen du projet au détriment d'autres enjeux tout aussi importants en matière de développement durable mais jouissant d'une moindre attention.

Par ailleurs, en s'appuyant sur la grille, un guide simple et efficace, préparé à l'intention des différents acteurs, tout spécialement les citoyens, pourrait fournir des repères concrets pour l'élaboration d'un mémoire cohérent. Ce guide pourrait répondre, du moins en partie, au besoin d'être « mieux accompagnés » clairement exprimé par les citoyens lors de nos enquêtes. Idéalement, le BRDD devrait pouvoir offrir un soutien technique supplémentaire destiné à accompagner les citoyens dans l'élaboration de leur mémoire en amont de la démarche d'analyse. Ce soutien pourrait se matérialiser par la tenue d'une ou plusieurs rencontres de formation ouvertes à tous les intéressés¹⁰³.

Armée d'une telle démarche d'analyse basée sur la grille d'analyse de développement durable, elle-même construite à partir de principes partagés par le Tableau de bord régional présentant les indicateurs de développement durable (voir la présentation des outils au Chapitre 5), la région posséderait un intéressant coffre à outils lui permettant à la fois de connaître ses points forts et ses

¹⁰³ Voir à ce sujet les travaux de Mathieu St-Onge (ST-ONGE, 2003)

points faibles et d'agir pour suggérer un changement. La cohérence et la complémentarité de ces outils apparaissent évidentes.

Le Tableau 90 présente, de manière plus détaillée, les étapes d'un processus d'analyse de projet placé sous le signe du développement durable, tel qu'il pourrait être mené avec le concours d'un organisme comme le Bureau régional de développement durable.

Tableau 90 - Les étapes d'une analyse de projet placée sous l'égide du BRDD

-
1. **Échanges préliminaires** : Le BRDD rencontre le promoteur afin d'expliquer les étapes faisant partie du processus d'analyse et d'établir un climat de confiance mutuelle. Le BRDD présente au promoteur le canevas d'analyse de projet qu'il devra compléter dans les délais déterminés. C'est ce canevas dûment complété qui sera soumis au débat dans le cadre des audiences publiques.
-
2. **Dépôt du canevas de projet** : Le BRDD reçoit le canevas de projet complété par le promoteur et vérifie sa recevabilité. Des précisions concernant certains enjeux peuvent être demandées par le BRDD pour parfaire le document. Il va sans dire que plus un canevas de projet livrera des informations claires et précises sur le projet proposé, plus il sera susceptible de répondre aux préoccupations des acteurs régionaux et d'ainsi favoriser l'établissement d'un climat propice à sa pleine acceptabilité sociale.
-
3. **Nomination des commissaires** : À l'aide du canevas de projet présenté par le promoteur, le BRDD repère les enjeux majeurs qu'il soulève ainsi que ses caractéristiques particulières. Compte tenu du contexte identifié, il procède à la nomination de commissaires aptes à former une Commission régionale de développement durable (CRDD) appropriée et rend public le mandat qui lui est confié. Afin de recueillir les préoccupations des acteurs régionaux, dont notamment les citoyens, le BRDD annonce du même coup la tenue d'audiences publiques.
-
4. **Période d'information** : En amont des audiences publiques proprement dites, le BRDD met à la disposition des acteurs régionaux l'information relative au projet sous analyse, dont notamment le canevas de projet complété par le promoteur. Le BRDD rend aussi disponible un guide destiné à aider les acteurs dans le processus de rédaction d'un mémoire, comportant notamment un modèle de présentation ainsi que la grille d'analyse se voulant l'outil de travail principal des commissaires. Selon les moyens et les délais disponibles, le BRDD offre une ou des rencontres de formation pour soutenir plus particulièrement les citoyens désireux de prendre part activement au débat.
-

-
5. **Audiences publiques :** La Commission régionale de développement durable procède à la tenue d'audiences publiques au sein desquelles elle reçoit les mémoires écrits et les interventions orales des divers acteurs régionaux concernant les divers enjeux relatifs au projet. En plus de l'approche traditionnelle popularisée par le BAPE, la CRDD peut choisir de mener certaines enquêtes plus ciblées pour s'assurer de recueillir le point de vue de certains groupes ou individus en particulier. Ces enquêtes peuvent prendre la forme de focus-groupes, voire d'entrevues individuelles.
-
6. **Rédaction du rapport d'analyse :** Une fois les préoccupations des acteurs régionaux recueillies, la CRDD procède à l'analyse détaillée du projet en se basant sur la grille d'analyse de développement durable et rédige un rapport présentant un diagnostic forces/faiblesses ainsi qu'un plan de bonification priorisé.
-
7. **Publication du rapport d'analyse :** Le rapport de la CRDD est remis au BRDD qui vérifie sa conformité avec le mandat confié à la Commission et le rend public. Il devient ainsi un document de référence, autant pour le promoteur que pour les autres acteurs régionaux, se présentant sous la forme d'un avis devant servir de base à la bonification et au suivi du projet.
-
8. **Bonification du projet :** À partir des recommandations contenues dans le rapport d'analyse, le BRDD accompagne le promoteur dans l'élaboration d'un plan de bonification à court, moyen et long terme qui sera rendu public. Ce plan constitue la réponse du promoteur aux préoccupations émises par les acteurs régionaux dans le but d'assurer l'acceptabilité sociale du projet présenté.
-
9. **Suivi et évaluation :** Afin de s'assurer du maintien des engagements pris par le promoteur par le biais de son plan de bonification, le BRDD, à partir d'indicateurs bien précis, a pour mandat d'évaluer l'évolution de la mise en œuvre des pistes de bonification de façon régulière. Le BRDD est tenu de rendre disponibles aux acteurs régionaux le résultat de ces évaluations périodiques. Dans le cas de projets de plus grande ampleur ou dont les impacts sont particulièrement importants, le BRDD pourrait juger opportun d'élargir le processus d'évaluation en formant un comité de suivi interpellant divers acteurs régionaux.
-

Comme ce fut le cas dans les deux premiers services, on remarque que le BRDD se présente ici tel un accompagnateur au service de la collectivité. Cependant, puisque l'analyse de projet commande la mise sur pied d'une Commission régionale de développement durable (CRDD), le BRDD y jouerait un rôle un peu plus actif puisqu'il serait chargé notamment, de rendre public le rapport contenant les résultats de l'analyse réalisée par la CRDD. Ce rapport serait présenté sous

la forme d'un avis destiné au promoteur et à l'ensemble des acteurs régionaux. Sans avoir force de loi, ce rapport puiserait sa légitimité et sa force dans la richesse de l'exercice démocratique qui est au cœur de la démarche d'analyse.

En effet, le rapport de la Commission se voudrait incontournable car il contiendrait non seulement l'analyse établie par les commissaires en regard de leur expertise, mais aussi en regard des points de vue partagés par les citoyens lors des audiences publiques. Ainsi, un promoteur désireux d'inscrire son projet dans une démarche de développement durable, conscient qu'il ne peut se passer du support de la collectivité régionale, n'aurait d'autre choix que de tenir compte des recommandations émises, même s'il n'y est pas contraint directement par la loi.

Cette présentation plus pointue de la démarche fait ressortir ce qui apparaît à la fois comme la force et la faiblesse d'un tel processus faisant appel à des incitatifs démocratiques plutôt que coercitifs. Dans un scénario idéal, les citoyens, les promoteurs et les divers intervenants participent pleinement au débat en exprimant leurs points de vue, les commissaires rédigent un rapport tenant compte des propos entendus en relation avec les enjeux de développement durable soulevés par le projet et le tout est rendu public, notamment grâce au concours des médias régionaux. Les recommandations de la Commission sont ainsi largement connues à l'échelle régionale et s'imposent comme un véritable outil de développement durable pour le promoteur puisqu'elles lui montrent en quelque sorte la voie à suivre pour ajuster son projet dans le but d'optimiser sa mise en œuvre et lui assurer une réceptivité positive (ou si on veut, faciliter son acceptabilité sociale). Placé sous le signe du développement durable, le projet prend ainsi rapidement son envol en amorçant un processus de bonification continue.

Selon ce scénario idéal, le recours à un exercice transparent et démocratique impliquant de nombreux acteurs, dont les citoyens, possède la capacité de suggérer et de provoquer des

changements sans avoir recours à la lourdeur et à la froideur des outils légaux. Son potentiel est donc très grand. Cependant, son succès repose largement sur la solidité du processus qui le soutient. Une Commission sans expertise et sans objectivité est une commission sans crédibilité. De même, une audience publique sans la participation des citoyens est un exercice vain. Enfin, un rapport présentant des avis, aussi pertinents soient-ils, n'a aucune force s'il n'est pas fortement publicisé par les médias et reconnu par les acteurs régionaux, tout spécialement par les élus et, bien sûr, le promoteur lui-même. La portée véritable du BRDD et, par conséquent, son utilité réelle, sont donc directement tributaires de la clarté et de l'efficacité de ses règles de fonctionnement ainsi que de sa reconnaissance par la collectivité régionale. Voyons comment le mécanisme que nous proposons pourrait se déployer, de manière efficace, sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

6.3.3.3 Le déploiement du BRDD au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Une fois le modèle théorique présenté, il existe plusieurs façons d'envisager le fonctionnement concret du BRDD sur le terrain. Or, comme nous venons de le dire, c'est là que le véritable défi survient. Ce terrain, c'est celui d'une région administrative du Québec, en l'occurrence la région du Saguenay – Lac Saint-Jean. Bien évidemment, cette région possède déjà une dynamique qui lui est propre en matière de développement, dynamique que nous avons d'ailleurs brièvement explorée au cours de nos précédentes enquêtes. L'implantation d'un mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés comme le Bureau régional de développement durable ne peut donc se faire sans tenir compte des organismes déjà existants. Idéalement, il apparaît primordial que ce mécanisme vienne se greffer aux outils de développement déjà implantés sans alourdir le paysage régional et en favorisant plutôt l'optimisation des ressources techniques et financières disponibles.

La question qui se pose alors est la suivante : le BRDD doit-il être construit de toutes pièces, à partir de zéro, ou est-ce possible qu'un organisme déjà existant assume ce rôle ? Puisqu'il s'agit d'une proposition devant être expérimentée sur le terrain (chose que nous n'avons pu faire dans le cadre de ce projet de recherche), nous croyons qu'il faut garder à l'esprit que plusieurs scénarios sont possibles en réponse à cette question. Il ne fait nul doute que la mise en opération du BRDD au Saguenay – Lac-Saint-Jean pourrait suivre différentes trajectoires susceptibles de comporter leurs propres avantages et leurs propres limites. Dans le cadre de ce projet de recherche, nous détaillerons l'un de ces possibles scénarios nous apparaissant le plus apte à répondre aux différentes préoccupations émises par les acteurs régionaux. Ce scénario privilégie une utilisation optimale des ressources humaines, techniques et financières déjà présentes sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean.

Il est important de souligner au passage que nous proposons un modèle d'application du Bureau régional de développement durable dans un contexte bien précis qui est celui de la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean constituant notre territoire d'étude privilégié. Cependant, notre intention est de mettre en évidence une logique de déploiement qui, bien qu'elle soit appelée à varier considérablement selon les contextes, se veut transférable à l'ensemble des régions du Québec. Chaque région pourrait et devrait se doter un jour de son propre BRDD.

Ceci dit, revenons au Saguenay – Lac-Saint-Jean et tentons de répondre à quatre questions très concrètes touchant le déploiement du Bureau régional de développement durable : Qui devrait assurer l'administration (le leadership) du BRDD ? Qui devrait assurer sa gestion quotidienne et la livraison des services offerts ? Qui devrait assurer l'analyse des projets ? Qui devrait financer le BRDD ?

- L'administration du BRDD

Nos diverses enquêtes nous ont permis de constater que les acteurs régionaux, dont la population régionale, considèrent que les décideurs (élus et dirigeants d'organismes), les experts, les citoyens et les promoteurs devraient tous avoir leur mot à dire lors de l'analyse des projets controversés. Il est donc évident que le BRDD se doit d'assurer à chacun un rôle clairement défini dans la démarche proposée. La question est de savoir de quel rôle il s'agit. Revenons à nos quatre questions initiales pour mieux définir le rôle de chacun.

Voyons tout d'abord la première question : en ce qui concerne l'administration du BRDD, qui devrait jouer ce rôle ? À la lumière de nos travaux, il nous apparaît tout indiqué que les élus de la région assument une fonction importante au niveau administratif car ils possèdent plusieurs qualités les rendant aptes à jouer ce rôle. D'abord ils occupent une position de leadership faisant d'eux des personnes publiques en mesure de créer l'effet d'entraînement nécessaire au lancement et à la pérennisation de la démarche. De plus, ils sont imputables devant leurs concitoyens, ce qui est un atout certain pour assurer une gestion démocratique de l'outil. Enfin, un certain nombre d'entre eux sont déjà rassemblés autour d'une même table régionale appelée la Conférence régionale des élus (CRÉ). Ceci dit, si les élus nous apparaissent incontournables, ils ne sont pas les seuls acteurs imputables et ne détiennent pas non plus le monopole du leadership. Ils ne devraient par conséquent pas être les seuls à diriger la destinée du BRDD. Nous sommes d'avis que certains représentants de la société civile (dirigeants d'organismes ou de réseaux, voire simples citoyens ou même dirigeants d'entreprises) devraient partager cette fonction avec eux.

Ainsi, selon le modèle que nous proposons, le BRDD pourrait être administré par un comité mixte, composé d'élus et de représentants de la société civile. Compte tenu des similitudes évidentes avec la composition actuelle de la Conférence régionale des élus et de notre volonté de

ne pas reproduire inutilement des structures déjà existantes, la CRÉ pourrait ajouter à ses mandats celui de diriger un éventuel Bureau régional de développement durable. Selon ce modèle, la CRÉ serait saisie des dossiers traités au BRDD de manière régulière et s'assurerait, à la manière d'un conseil d'administration, de prendre les décisions qui s'imposent selon les règles établies au sein d'une politique de fonctionnement (ou d'une charte) qui aurait été rédigée en prévision de l'inauguration du BRDD. Par ailleurs, si le traitement des dossiers venant du BRDD s'avérait trop lourd à effectuer au sein de la CRÉ, un comité émanant de l'organisation, composé de certains de ses membres, pourrait recevoir le mandat d'assurer, de manière plus spécifique, l'administration du Bureau. Le BRDD pourrait donc exister sous la forme d'un organisme à but non lucratif dirigé par la CRÉ ou un comité émanant de la CRÉ. Voilà pour cette première question.

- La gestion quotidienne du BRDD et la livraison des services

La seconde question à laquelle nous nous devons de répondre est la suivante : en ce qui concerne la gestion quotidienne du BRDD, qui devrait s'en occuper ? Il est évident qu'une équipe de permanents (nombre à déterminer en fonction de l'ampleur du travail à accomplir) devra être affectée à la coordination du Bureau. Ces ressources seraient chargées d'appliquer les procédures établies par les administrateurs à travers les trois services présentés précédemment. Elles auraient ainsi le mandat de répondre aux demandes qui leur parviennent des citoyens, élus, dirigeants d'organismes ou promoteurs, en effectuant le transfert des informations requises ou en commandant, au besoin et avec l'approbation des administrateurs, le déclenchement d'un processus de médiation ou la formation d'une *Commission régionale de développement durable* (CRDD) destinée à procéder à l'analyse publique d'un projet particulier.

L'équipe chargée d'assurer le fonctionnement quotidien du BRDD pourrait être formée à partir de zéro. Cependant, pour demeurer fidèle à notre ambition de proposer un modèle qui optimise les

ressources déjà présentes sur le terrain, nous croyons que ce mandat pourrait être confié à un organisme déjà existant. L'organisme identifié par le plus grand nombre d'acteurs au cours de nos enquêtes pour jouer un rôle clé dans l'analyse des projets controversés est le Centre québécois de développement durable (CQDD). Il pourrait donc s'avérer tout à fait pertinent de confier au CQDD le mandat spécifique de coordination des services offerts par le BRDD. Concrètement, cela signifie qu'une partie des ressources spécialisées déjà présentes au sein du CQDD pourrait être affectée à la coordination des trois services principaux : information, médiation et analyse globale.

Bref, d'un point de vue fonctionnel, la CRÉ ou un comité de la CRÉ, formerait le conseil d'administration du BRDD dont le travail sur le terrain au quotidien serait assuré par une branche spécialement identifiée au sein du CQDD. Ce scénario comporte plusieurs atouts. D'abord, il met à contribution deux organismes publics régionaux dont la crédibilité est reconnue. En outre, il tire profit de l'expertise acquise par le CQDD, en matière d'application du développement durable depuis plus d'une décennie, tout en lui assurant une notoriété et une reconnaissance supplémentaires. Enfin, il optimise l'utilisation des ressources financières et techniques déjà présentes sur le terrain en créant une synergie intéressante entre la représentativité des membres de la CRÉ et l'expertise très pointue du CQDD en matière de mise en œuvre du développement durable. On pourrait donc résumer le tout en disant que si la CRÉ possède le pouvoir de concerter, le CQDD possède l'expertise pour orienter cette concertation sur la voie d'un développement régional durable. À l'échelle régionale, la participation de ces deux organismes dans la formation d'un futur BRDD pourrait donner lieu à l'émergence de fructueux liens de complémentarité.

Dans les faits, selon ce modèle, le CQDD serait le bras agissant des administrateurs de la CRÉ chargés d'assurer la mise en œuvre des mandats du BRDD. Les administrateurs fourniraient donc des fonds au BRDD qui affecterait un certain nombre de ressources dont le mandat serait de répondre aux besoins des acteurs régionaux dans le cadre des trois services présentés

précédemment. Pour ce qui est de l'information et de la médiation, les ressources du CQDD seraient appelées à intervenir directement. Par contre, lorsqu'il s'agirait de procéder à une analyse globale, les ressources du CQDD auraient d'abord pour mandat de s'assurer que le promoteur complète le canevas de projet, puis d'identifier les commissaires aptes à former la Commission régionale de développement durable (CRDD). C'est ici qu'intervient notre troisième question : qui devrait assurer l'analyse des projets controversés ?

- L'analyse des projets controversés

À la lumière de nos enquêtes, il est clair que, selon les acteurs régionaux, l'analyse proprement dite d'un projet doit être effectuée par ceux qui détiennent la connaissance et l'objectivité nécessaires pour porter un jugement crédible. Les commissaires devraient donc être, d'abord et avant tout, des experts reconnus dans leur domaine d'activité respectif et jouissant d'une bonne réputation dans le milieu. Ceux-ci devraient être choisis pour répondre aux besoins particuliers de chacune des analyses projetées. Suite à la mise sur pied du BRDD, une liste de commissaires pourrait donc être établie et approuvée par les administrateurs. Elle constituerait la banque principale de ressources potentielles en matière d'analyse de projets. Bien entendu, cette banque ne saurait être exhaustive. Des commissaires spécialisés dans divers domaines pourraient être appelés à joindre les rangs d'une commission de manière ponctuelle, selon les besoins spécifiques engendrés par la nature du projet analysé. Par conséquent, le choix des commissaires pour chacun des projets analysés devrait être approuvé par les administrateurs du BRDD.

Plusieurs institutions régionales détentrices d'expertise, telles que l'Université du Québec à Chicoutimi (notamment par la biais de sa chaire en Éco-conseil et ses programmes de développement régional), les cégeps et les commissions scolaires, les divers groupes de recherche régionaux, les CLD, les SADC, les conseils régionaux, les directions régionales de chacun des

ministères, les multiples OBNL œuvrant dans toutes les sphères d'activité, pourraient être mises à contribution. Il est à noter que les spécialistes de l'analyse de développement durable qui oeuvrent au sein du CQDD pourraient être appelés à jouer un rôle important dans le processus en assurant l'encadrement de la démarche. En effet, la plupart des commissaires risquent d'être peu familiers avec l'outil que constitue la grille d'analyse de développement durable. Dans ce contexte, les experts du CQDD pourraient être appelés à présider les premières commissions qui verront le jour afin d'assurer la cohérence du mécanisme et transférer progressivement leur connaissance du fonctionnement de l'outil d'analyse. En outre, une formation visant à rendre les commissaires aptes à utiliser l'outil d'analyse multisectoriel et interdisciplinaire que constitue la grille d'analyse de développement durable devrait être dispensée par les experts du CQDD en prévision de la mise sur pied du BRDD.

Cela dit, il nous apparaît fondamental de souligner l'importance que revêt cette étape du processus qui consiste à choisir les commissaires. En effet, il ne fait aucun doute à nos yeux que le succès d'un exercice d'analyse aussi délicat repose essentiellement sur la crédibilité de la Commission et le sérieux de la démarche proposée. Il va sans dire que l'objectivité et le professionnalisme des experts s'avèrent, dans ce contexte, des critères fondamentaux dans le processus de sélection. L'action des commissaires devrait d'ailleurs être balisée par un code de déontologie clairement établi et partagé par tous les acteurs de la région.

Avant de passer à la quatrième et dernière question concernant le déploiement d'un éventuel BRDD sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean, profitons-en pour préciser certains éléments concernant la participation des acteurs, notamment les citoyens, au processus d'analyse tel qu'il est proposé dans ce modèle. Nos enquêtes nous ont révélé que les citoyens désirent ardemment participer au processus d'analyse. Nous avons aussi constaté que les promoteurs et les décideurs sont d'avis que la participation citoyenne est fondamentale pour assurer l'acceptabilité sociale des

projets controversés. Du même coup, nos enquêtes ont mis en lumière le fait que les citoyens ne se perçoivent pas et ne sont pas perçus comme ceux devant trancher le débat et émettre un avis définitif. Selon les résultats de notre recherche, les élus non plus ne sont pas ceux qui devraient assumer ce rôle. En fait, les acteurs semblent indiquer qu'il doit s'agir d'une décision de nature plutôt consensuelle, impliquant de très près le promoteur. Or, c'est précisément cette approche que le modèle que nous proposons tente d'incarner. Contrairement au BAPE, le mécanisme proposé par le BRDD ne peut s'appuyer sur un cadre légal. La coercition n'est donc pas le moteur principal du mécanisme. Le BRDD se veut un outil régional agissant en complémentarité avec le BAPE et permettant à la région d'éviter de profondes crises en son absence. Le moteur du BRDD réside donc en la volonté d'éviter la création d'un contexte de « contre développement ». Il s'agit essentiellement d'une approche « volontariste » qui fait appel à la capacité des différents acteurs, en tête desquels les promoteurs, d'évaluer les bénéfices engendrés par le recours à un mécanisme capable de favoriser la pleine acceptabilité des projets potentiellement « sensibles ».

Le BRDD n'a pas pour mandat d'accepter ou de refuser un projet, mais bien de permettre sa bonification en regard des principes du développement durable. Son objectif est donc de faire progresser la région dans son ensemble en permettant l'établissement d'un dialogue constructif entre les promoteurs et les acteurs régionaux, notamment les citoyens. Dans cette optique, il n'y a pas de décision finale. Il n'y a qu'une invitation à l'amélioration du projet par l'engagement à mettre en œuvre un plan de bonification répondant aux préoccupations émises par les acteurs régionaux. Le rôle des acteurs régionaux, et notamment des citoyens, est donc d'exprimer clairement leurs préoccupations. Celui du BRDD, par l'entremise de la commission, est de procéder à leur analyse sous la lunette du développement durable. Celui des promoteurs est de favoriser l'établissement d'un compromis acceptable en profitant de l'occasion pour faire preuve d'innovation par la mise en œuvre d'un plan de bonification. Selon l'approche que nous proposons, il n'est pas question d'affrontement mais bien de concertation et de coopération. Par ailleurs, le succès de la démarche

ne dépend pas d'une décision ministérielle prise à l'extérieur de la région mais bien de la capacité des acteurs de la collectivité à parvenir à un compromis acceptable pour tous. Ce faisant, nous croyons que le lien de confiance qui, à la lumière de nos enquêtes, semble s'être considérablement fragilisé entre les acteurs régionaux (surtout les citoyens) et les processus publics d'analyse des projets controversés, pourrait être progressivement reconstruit.

Ces quelques considérations sur la philosophie animant le mécanisme d'analyse proposé nous amènent à nous attarder à notre quatrième et dernière question concernant le déploiement du modèle sur le terrain. Il s'agit d'une question très pragmatique qui ne saurait être évitée : qui devrait financer le BRDD ?

- Le financement du BRDD

En ce qui a trait au financement d'un tel outil, plusieurs options peuvent être explorées. Bien entendu, une partie des fonds nécessaires pourrait provenir des promoteurs eux-mêmes qui seraient appelés à payer un certain montant pour jouir des services du BRDD. Plusieurs promoteurs rencontrés lors de nos enquêtes ont d'ailleurs laissé entendre qu'ils étaient disposés à contribuer financièrement à une analyse susceptible de bonifier leur projet. Cependant, il faut garder à l'esprit que ce ne sont souvent que les grandes entreprises qui ont les moyens d'assumer ce type de dépenses. De plus, les montants avancés par les quelques promoteurs ayant accepté de répondre à cette question sont relativement bas (généralement entre 2 000\$ et 3 000\$) en comparaison avec le coût réel d'une telle analyse. Bien que nous croyions qu'il soit possible de démontrer à bon nombre d'entreprises qu'elles sortiraient gagnantes (y compris financièrement) d'une telle démarche, il n'en demeure pas moins que le fait d'avoir à déboursier pour s'engager sur la voie du développement durable demeure un frein à la popularisation du concept. Un frein dont la région pourrait bien se passer, tout spécialement au cours des premières années d'opération du

BRDD. Il apparaît donc important que le financement permettant au BRDD de fonctionner adéquatement ne soit pas tributaire d'une contribution ponctuelle versée par le promoteur dont le projet est analysé.

Aussi, puisqu'il s'agit d'un outil collectif mis à la disposition de l'ensemble de la population et répondant à un réel besoin en termes de développement régional, il semble juste de croire que le financement devrait provenir, en grande partie, de fonds publics. C'est d'ailleurs une opinion partagée par la majorité des acteurs questionnés au cours de nos enquêtes. Plusieurs avenues sont alors possibles. D'une part, l'opération pourrait être abordée comme un projet pilote, financé par le biais d'une entente spécifique (au niveau provincial) ou par un organisme comme Développement économique Canada (DEC) (au niveau fédéral). Pendant une période de trois ans par exemple, le BRDD pourrait faire ses preuves sur le terrain et démontrer son efficacité, son utilité et surtout sa rentabilité à moyen terme pour l'ensemble de la collectivité. Il suffit qu'une entreprise se heurte à un contexte de non acceptabilité sociale de son projet ou de ses activités pour mesurer l'impact financier négatif qu'engendre une situation de contre développement menant à son rejet par la communauté. Les cas de l'usine Récupère-Sol et de la filière porcine de Nutrinor en sont des exemples éloquentes.

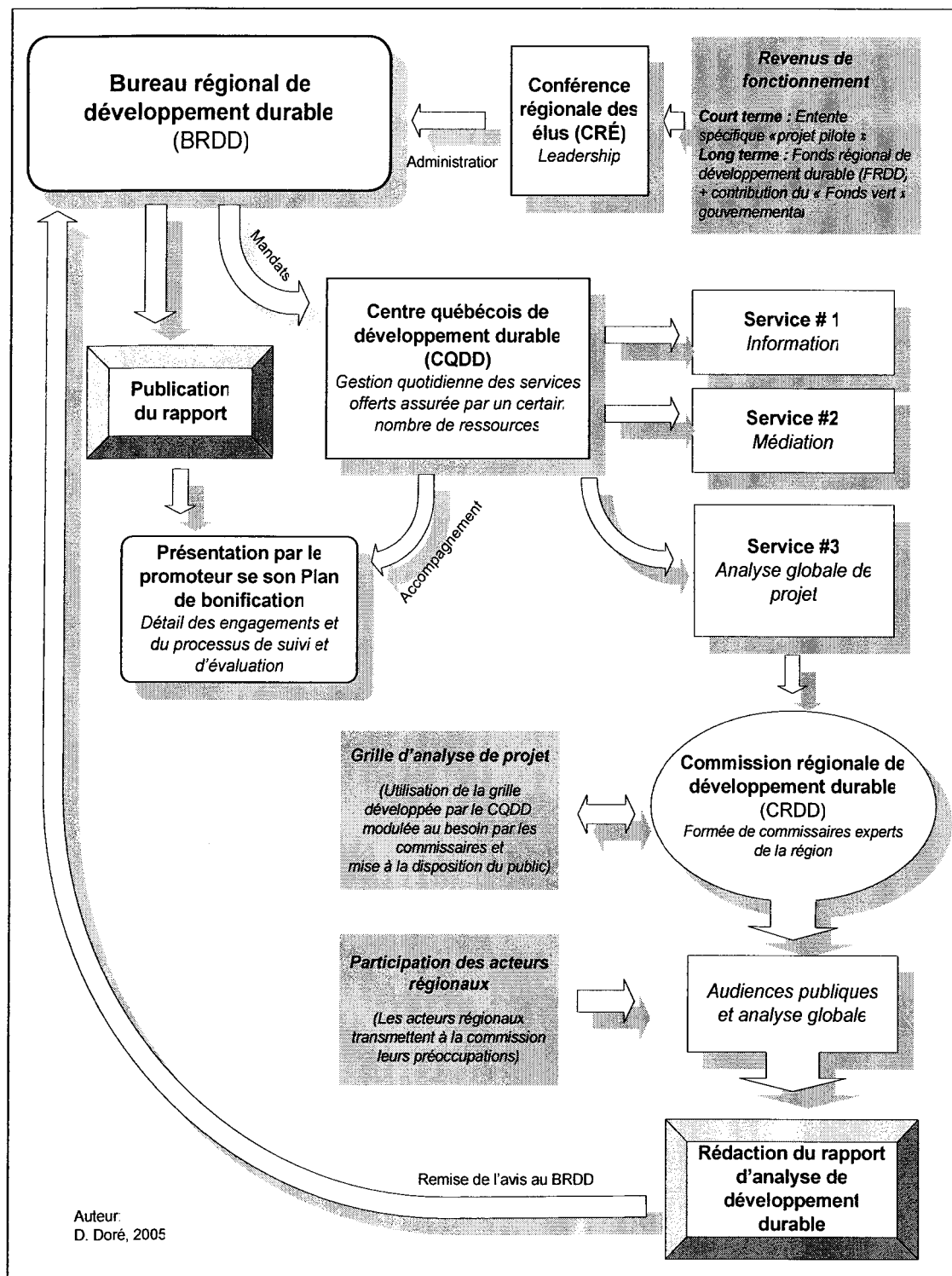
D'autre part, à plus long terme cette fois-ci, le financement du BRDD pourrait être assuré par l'établissement d'un « Fonds régional de développement durable » (FRDD). Ce fonds serait créé à partir de contributions émanant de sources diverses. La CRÉ pourrait y contribuer à partir du fonds de développement régional qu'elle gère. L'ensemble des municipalités ou des MRC de la région pourraient, quant à elles, fournir un certain montant calculé au prorata de la population. Les entreprises de la région, et tout spécialement les grandes entreprises, pourraient être conviées à agir en corporations socialement responsables en contribuant de façon importante au FRDD. Ce serait là un geste significatif qui démontrerait la réelle volonté de tous les acteurs de placer le

développement de la région sous le signe de la durabilité. Même les citoyens pourraient participer, à leur mesure, à la constitution du fonds, en y cotisant annuellement de manière volontaire.

Enfin, advenant la création du « Fonds vert » proposé par le gouvernement du Québec (ou, idéalement, du « Fonds de développement durable »), une partie de l'argent amassé pourrait être dirigée directement vers les régions pour que chacune d'entre elles se dote d'un BRDD qui lui est propre. Ce geste démontrerait de manière efficace et éloquente la volonté du gouvernement de procéder à une véritable décentralisation des responsabilités et des ressources en matière d'application des objectifs du Plan de développement durable proposé. Bien entendu, ces pistes de financement restent à explorer dans un contexte réel pour juger de leur pertinence et les remplacer, au besoin, par d'autres approches plus efficaces.

Afin de compléter cette brève présentation du mécanisme d'acceptabilité sociale des projets controversés que nous appelons le Bureau régional de développement durable (BRDD), nous avons tenté de produire un schéma d'implantation sur le territoire du Saguenay – Lac-Saint-Jean permettant de mieux saisir son fonctionnement de manière visuelle (voir Figure 30).

Figure 30 - Schéma d'implantation du BRDD au Saguenay – Lac-Saint-Jean



6.3.3.4 Les éléments clés du BRDD

Pour clore ce chapitre et, du même coup, l'ensemble de cette recherche doctorale, tentons de faire ressortir les forces du modèle que nous avons proposé sous la forme d'un Bureau régional de développement durable. Nous terminerons le tout en glissant ensuite quelques mots sur les limites de ce BRDD.

- La prise en charge du développement à l'échelle régionale

En se dotant d'un BRDD, la région sort de sa position d'attentisme et se donne un outil concret lui permettant d'avoir une emprise supplémentaire sur son développement indépendamment des aléas politiques de la scène provinciale et fédérale. Ainsi, advenant le cas où le BAPE ne serait pas mandaté pour l'analyse d'un projet suscitant pourtant une certaine tension chez les acteurs régionaux, comme ce fut le cas avec le dossier de la filière porcine de Nutrinor, le BRDD pourrait agir. La décision d'intervenir relèverait exclusivement des acteurs régionaux et se prendrait donc en région, selon des règles clairement établies. De plus, des projets de plus petite envergure, qui ne pourraient faire l'objet d'un BAPE dans le cadre actuel de la loi, deviendraient éligibles en présence d'un BRDD, puisque l'outil serait ajusté aux réalités d'une échelle d'intervention de nature régionale. Même dans le cas où un projet serait admissible à une analyse du BAPE, le BRDD pourrait s'avérer un précieux outil en permettant à la région de se préparer adéquatement en amont du processus proposé par le BAPE.

- L'élaboration d'un outil sur mesure

En prenant les devants et en définissant un modèle de BRDD qui lui est propre, alliant concertation des différents acteurs, responsabilisation des promoteurs et expertise en matière de

développement durable, la région se « tricote » un outil sur mesure, répondant à ses attentes particulières. Étant une création purement régionale, les règles de fonctionnement du BRDD pourraient être revues par les acteurs régionaux à tout moment. Le même mécanisme, modulé selon les besoins spécifiques, pourrait voir le jour dans les autres régions du Québec.

- Le libre choix des critères d'analyse

En bâtissant un BRDD s'appuyant sur un cadre de référence en matière de développement durable et une grille d'analyse élaborée grâce à l'expertise acquise au fil des ans par le Centre québécois de développement durable, la région définit ses propres critères plutôt que de s'en voir imposer par des organismes étrangers à la région. Par conséquent, les acteurs régionaux ont une réelle emprise sur le type de développement qu'ils désirent pour leur région puisqu'ils peuvent remettre en question les critères choisis et ainsi participer à une bonification continue du cadre de référence et de la grille. Assurer la mise à jour et la bonification des outils d'analyse, annuellement ou chaque deux ou trois ans, en interpellant les différents acteurs régionaux, dont les citoyens, devrait d'ailleurs faire partie des futurs mandats confiés au BRDD.

- Le passage d'une vision environnementale élargie à la véritable vision intégrée proposée par le développement durable

Même si le BAPE entend désormais analyser les projets selon une approche environnementale élargie (faisant référence à l'environnement social et économique tout autant qu'à l'environnement biophysique), il n'en demeure pas moins que, dans les faits (selon ce que nos enquêtes nous ont révélé), la démarche préconisée reste attachée à la culture d'analyse propre aux études d'impact sur l'environnement. L'approche préconisée par un futur BRDD déborderait de ce cadre en optant pour une analyse globale mettant l'humain au cœur du développement. Les projets seraient donc

analysés selon un modèle intégrateur, liant les impacts sociaux, économiques et environnementaux aux dimensions territoriales et aux enjeux de la gouvernance.

- La mise à profit de l'expertise régionale

Le modèle proposé par le BRDD propose de mettre à profit l'immense expertise en matière de développement et, plus précisément, en matière de développement durable, disponible dans la région. Par leur connaissance approfondie des spécificités du territoire et des citoyens qui l'habitent, les experts qui oeuvrent au sein de l'UQAC, des cégeps et commissions scolaires, du CQDD, des différents groupes de recherche, des CLD et SADC, des différents conseils régionaux, des ministères, OBNL, etc., sont les mieux placés pour procéder à l'analyse des projets de développement qui touchent le Saguenay – Lac-Saint-Jean. Le BRDD fournira l'occasion d'augmenter l'apport des savoirs scientifiques dans la recherche de solutions concrètes aux besoins exprimés par les collectivités en matière de développement.

Voilà quelques-uns des principaux éléments clés faisant du BRDD un outil nous apparaissant indispensable pour l'opérationnalisation du développement durable à l'échelle régionale. Le Tableau 91 fait le tour de l'ensemble des atouts du modèle que nous proposons, en lien avec les besoins exprimés par les différents acteurs au cours de nos enquêtes.

Tableau 91 – Synthèse des Éléments clés du BRDD

-
- Le BRDD offre trois services différents pour traiter efficacement chaque dossier selon l'ampleur des besoins observés ;
 - Il s'appuie sur une grille d'analyse dont les atouts en termes d'intégration des principes du développement durable et de réponse aux préoccupations des acteurs ont été démontrés précédemment (voir la première partie de ce chapitre) ;
 - Il permet un traitement plus systématique des enjeux soulevés par les principes du développement durable en fournissant aux commissaires une grille d'analyse comme cadre de référence ;
 - Il assure la participation d'un groupe d'analystes interdisciplinaire ;
 - Il met à profit l'expertise régionale et favorise une utilisation optimale des ressources déjà en place ;
 - Il prévoit, dans le cas d'un projet potentiellement controversé, un mécanisme de consultation publique clair et efficace permettant à tous les acteurs régionaux de participer à la bonification du projet ;
 - Il permet plus de transparence en mettant à la disposition des acteurs régionaux la grille d'analyse dont se serviront les commissaires et les invite à participer à son actualisation ;
 - Il assure un soutien technique aux divers participants désirant prendre part au processus de consultation, notamment aux citoyens voulant produire un mémoire grâce à un guide et à des rencontres d'information ;
 - Il permet de passer d'une approche coercitive dépendante d'une décision finale venant d'un arbitre extérieur à la région, à une approche de concertation visant un compromis acceptable pour tous, générateur d'innovation et d'empowerment collectif.
 - Il permet l'élaboration d'un plan de bonification priorisé en fonction du degré de faisabilité des pistes proposées ;
 - Il assure l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation des engagements ;
 - Il identifie clairement le rôle de chaque acteur en fonction de sa compétence spécifique ;
 - Il permet un financement de départ sous forme d'une analyse pilote ;
 - Il assure un financement à long terme par la constitution d'un Fonds régional de développement durable (FRDD) issu de contributions partagées par les différents acteurs, y compris les promoteurs et le gouvernement.
 - Il assure, par la création du Fonds régional de développement durable (FRDD), l'indépendance d'action du BRDD et de ses commissaires et réduit ainsi l'influence que pourraient exercer certains groupes d'intérêt ;
 - Il permet de combler le vide laissé par l'absence du BAPE tout en bonifiant le processus proposé en sa présence en agissant en complémentarité, en amont des audiences publiques ;
 - Il permet de procéder à l'analyse des projets controversés dans un délai raisonnable (en deçà de quatre mois selon nos estimations) ;
 - Il possède une portée régionale favorisant une concertation dépassant les seuls intérêts locaux.
-

Source : D. DORÉ, 2005

6.3.3.5 Les limites du BRDD

Bien entendu, le BRDD n'a pas que des forces. Il compte aussi certains éléments qui limitent son action ou le rendent vulnérable. Parmi ceux-ci, il apparaît évident, dans le contexte de projets controversés mettant en relation de multiples acteurs sur la place publique, que le succès d'un modèle comme celui du BRDD repose essentiellement sur la clarté et l'efficacité de ses règles de fonctionnement ainsi que sur la reconnaissance, par les acteurs régionaux, de sa valeur et de sa crédibilité. Par conséquent, il est impératif de s'assurer que ces deux facettes soient bien articulées.

La première facette, faisant appel aux règles de fonctionnement a été en partie abordée par les quelques paragraphes précédents ayant pour but de définir les grandes lignes du BRDD. Cela n'est cependant qu'un début et la réflexion doit évidemment être bonifiée et étayée par une expérimentation sur le terrain. Au-delà de la valeur théorique du modèle, quelle est la valeur réelle, sur le terrain, du Bureau régional de développement durable ? Le modèle est-il applicable en situation réelle ? Est-il suffisamment léger, simple et souple pour s'avérer utile dans de multiples situations ? Engendre-t-il des délais et des coûts raisonnables ? Est-il apprécié par les citoyens, les promoteurs et les décideurs, élus et intervenants ? Permet-il de bonifier les projets analysés et d'éclairer les choix qui doivent être faits en matière de développement régional ? Il apparaît évident que la conception d'un modèle qui soit à la fois efficace, crédible et viable n'est pas simple. Même si le BAPE constitue une référence riche en enseignements, ce dernier ne suffit pas et il est impératif de faire preuve d'innovation pour en arriver à construire un outil adapté aux besoins spécifiques de la région.

Quant à la reconnaissance de l'outil par les acteurs régionaux, élus, dirigeants d'organismes, citoyens et promoteurs, la partie est loin d'être gagnée. Même si nos enquêtes nous ont révélé chez

chacun de ces acteurs un grand intérêt pour un outil de ce genre, nous savons très bien que le passage de la théorie à la pratique ne se fait pas sans efforts. L'idée devra séduire les leaders régionaux, notamment les représentants siégeant à la CRÉ. Devra s'en suivre un travail de raffinement des principes généraux évoqués, permettant de définir clairement les règles qui devraient régir le BRDD ainsi que ses modalités de fonctionnement. Le modèle devra rapidement être confronté à la réalité du terrain. Quelques analyses pilotes seront nécessaires pour valider la mécanique proposée en situation réelle et bonifier l'outil. Ce n'est qu'avec l'usage que l'on pourra réellement juger de la pertinence du BRDD.

Or, idéalement, pour que ce dernier soit porteur d'une démarche de développement régional cohérente s'inscrivant dans la durabilité, il faudrait impérativement en arriver à ce que le cadre de référence et la grille d'analyse sur lesquels le BRDD repose soient, eux aussi, adoptés par la collectivité. Ceci implique que les grands objectifs de développement régionaux s'inspirent des principes du développement durable et que la région se dote d'une Planification stratégique régionale de développement durable (PSRDD) tout en adoptant formellement le Tableau d'indicateurs sur l'État de la région développé récemment par le CQDD. Voilà un plan qui n'est pas des plus simples.

La limite la plus évidente de l'outil proposé réside donc dans le fait qu'il dépend presque entièrement du leadership dont voudront bien faire preuve les acteurs régionaux, notamment les représentants siégeant à la CRÉ. Ce qui constitue sa force, soit la concertation des différents acteurs autour d'une mécanique collective novatrice, constitue aussi sa plus grande vulnérabilité, soit la nécessité que tous adhèrent à l'idée. Lorsque plusieurs acteurs sont impliqués il est plutôt rare qu'un dossier progresse rapidement. Le travail concerté requiert du temps pour que les idées arrivent à maturité dans tous les esprits. Cela dit, il arrive parfois que des conjonctures particulières, socio-économiques ou politiques, accélèrent grandement les choses. Il suffit parfois d'une crise

pour que les besoins se précisent. Dans un contexte particulièrement turbulent comme celui qui anime présentement les régions du Québec qui sont à la recherche de nouveaux outils de réappropriation de leur développement, le BRDD pourrait s'avérer une idée susceptible d'attirer l'attention. Cette remarque apparaît des plus pertinentes en ce qui concerne le Saguenay – Lac-Saint-Jean qui traverse une intense période de remise en question de ses assises socio-économiques (que l'on pense au passage d'une économie basée sur la grande entreprise à une économie de la PME, à la révision des modes d'exploitation des ressources naturelles que sont la forêt, l'agriculture et l'eau ou tout simplement au casse-tête que provoque l'exode massif de la relève vers les grands centres). Le Plan de développement durable que s'apprête à mettre en route le gouvernement du Québec pourrait fournir l'impulsion supplémentaire suscitant un véritable intérêt pour l'outil proposé. Nous verrons bien.

6.4 Conclusion concernant l'hypothèse #3

Nous avons amorcé ce sixième et dernier chapitre en nous demandant s'il existe un moyen de contourner les obstacles freinant l'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. En nous basant sur l'éclairage fourni par le résultat de nos enquêtes, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle l'élaboration d'outils efficaces, répondant aux préoccupations des acteurs régionaux, pourrait induire un changement d'attitude chez les acteurs et ainsi permettre d'accélérer le processus d'opérationnalisation à l'échelle régionale.

Afin d'appuyer nos propos sur du concret, nous avons décidé de mettre notre hypothèse #3 à l'épreuve en nous lançant dans l'élaboration et l'expérimentation de l'un des outils d'opérationnalisation importants identifiés au chapitre précédent, à savoir : la grille d'analyse de développement durable. Au terme de notre expérimentation dans deux entreprises de la région,

nous avons non seulement réussi à présenter un modèle intégrant les principes du développement durable et prenant en compte les préoccupations émises par les différents acteurs, mais nous avons aussi été en mesure de démontrer son efficacité en situation réelle. Une partie de notre objectif a donc été atteint.

Cependant, nous avons par le fait même pu constater que malgré la satisfaction exprimée par les promoteurs à l'égard de la démarche d'analyse proposée, l'outil ne risque pas de susciter un engouement spontané et généralisé sans la présence d'incitatifs supplémentaires. Tout indique que la connaissance approfondie de certains éléments comme les retombées économiques, sociales et environnementales associées à l'intervention, de même que les délais et l'expertise requis pour la mener à bien, demeurent cruciaux pour susciter un intérêt allant au-delà des « principes ».

Il semble clair que pour que les promoteurs passent en mode « proactif », l'outil ne peut se contenter d'être satisfaisant, il doit être séduisant. Or, les résultats de nos expérimentations nous indiquent que la grille d'analyse proposée, si elle s'avère très satisfaisante, pourrait encore peaufiner son pouvoir d'attraction. La démarche d'analyse proposée dans sa forme actuelle comporte de réels atouts. Mais pour que son potentiel de séduction se déploie entièrement, il semble impératif qu'un pas supplémentaire soit franchi. La démarche proposée devra être bonifiée de manière à permettre l'identification des gains envisageables (sociaux, environnementaux et, tout particulièrement, économiques) afin que le promoteur puisse mieux saisir l'ampleur de l'opportunité qui s'offre à lui. Le développement durable pourra ainsi être perçu comme un moteur d'innovation et non un frein.

Pour ce qui est du deuxième outil sur lequel nous avons porté notre attention, soit le Bureau régional de développement durable (BRDD), un mécanisme public d'analyse devant favoriser l'acceptabilité sociale des projets controversés, les résultats obtenus sont, eux aussi,

encourageants tout en demeurant, cette fois-ci, incomplets. Le modèle proposé n'ayant pas pu être testé sur le terrain, nous ne pouvons nous prononcer, ni sur son efficacité en situation réelle, ni sur sa capacité à susciter l'adhésion des différents acteurs. Cependant, nous avons été en mesure d'élaborer un modèle théorique qui, tout en intégrant de nombreux principes portés par le développement durable, se présente comme un outil complémentaire à l'action du BAPE. Nous croyons avoir démontré que les services offerts par un éventuel BRDD viendraient combler d'importantes lacunes observées à l'échelle régionale en matière d'opérationnalisation du développement durable, tout spécialement en ce qui concerne l'acceptabilité sociale des projets controversés.

Tout bien considéré, compte tenu de l'attitude somme toute positive des différents acteurs régionaux ainsi que des succès obtenus lors de l'expérimentation de la grille d'analyse sur le terrain, **nous sommes convaincus que l'élaboration et l'utilisation d'outils adaptés aux besoins spécifiques de la collectivité, peuvent permettre au processus d'opérationnalisation des principes du développement durable de contourner les obstacles qui freinent sa progression.** Bien que de nouvelles tentatives d'application sur le terrain se doivent d'être amorcées pour répondre aux interrogations demeurant en suspend, **nous en arrivons à la conclusion que nos travaux ont permis de renforcer les éléments avancés dans notre hypothèse #3.**

Notre confiance en l'énorme potentiel des outils d'application du développement durable que sont la grille d'analyse de développement durable et le Bureau régional de développement durable, repose notamment sur le fait que le CQDD s'est vu, au cours des derniers mois, sollicité à maintes reprises pour effectuer des mandats requérant l'utilisation d'outils de cette nature. La popularité de son Programme Vision, offert aux entreprises et institutions du Québec et mettant à profit la grille

d'analyse de développement durable, semble croître rapidement¹⁰⁴. En outre, le CQDD se voit désormais interpellé pour agir à titre d'accompagnateur auprès d'entreprises dont le projet de développement comporte des enjeux susceptibles de susciter des tensions sociales importantes. En l'absence d'un véritable BRDD, le CQDD tente de répondre à ce besoin croissant en matière d'acceptabilité sociale. Sa simple position de consultant, payé directement par le promoteur et dont l'expertise et l'impartialité ne sont pas encore reconnues officiellement par les acteurs régionaux, rend toutefois cette tâche difficile, ce qui démontre une fois de plus le caractère indispensable d'un outil comme le BRDD.

¹⁰⁴ Pour plus de détails sur la grille d'analyse, son contenu et ses applications, consultez le site Internet du CQDD : www.cqdd.qc.ca

CONCLUSION

Au cours des six chapitres qui composent ce document, nous avons tenté d'exposer les étapes qui nous ont permis de structurer notre démarche de recherche pour ensuite nous consacrer à l'analyse des résultats obtenus. D'entrée de jeu, nous avons exposé le thème général et le problème de recherche qui constituent le contexte au sein duquel devaient s'inscrire nos travaux. Nous avons ensuite campé davantage notre sujet d'étude en identifiant les courants paradigmatiques auxquels il appartient, ce qui devait nous mener à préciser nos questions de recherche et à formuler certaines hypothèses en découlant. Nous avons consacré les pages suivantes à l'élaboration de notre cadre opératoire et à la présentation de nos choix méthodologiques. Une fois le cadre de notre démarche bien ancré, nous nous sommes lancés dans la présentation des résultats proprement dits en nous appuyant sur chacune de nos trois questions de recherche principales. Les enseignements que nous en avons tirés sont multiples.

La première question à laquelle nous avons tenté de répondre est fort simple : dans quelle mesure les principes du développement durable sont-ils opérationnalisés au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean ? En d'autres termes, lorsqu'un projet de développement voit le jour, quel regard la collectivité porte-t-elle sur lui pour juger de sa qualité et de sa pertinence ? Est-il question de durabilité ? D'entrée de jeu, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle les principes du développement durable n'y sont que faiblement opérationnalisés, et ce, malgré la volonté exprimée par les leaders régionaux depuis 1991. Afin de vérifier notre hypothèse, nous avons élaboré un canevas d'analyse s'articulant autour de cinq

principes d'application du développement durable (intégration multisectorielle, vision à long terme, articulation des échelles, concertation et valorisation de la diversité) pour ensuite procéder à cinq enquêtes. Celles-ci nous ont permis de recueillir des données auprès de 25 organismes du milieu et de cinq analystes de projets, en plus de fouiller 147 articles de presse entourant le dossier de la filière porcine de Nutrinor. En outre, nous avons pu examiner le contenu des documents relatifs à deux audiences publiques menées par le BAPE (soit 41 mémoires issus des participants et deux rapports produits par les commissaires) en plus de mener une entrevue téléphonique avec le chef de l'expertise environnementale de cet organisme.

Les résultats obtenus nous ont révélé que, tel que nous le craignons, le degré d'opérationnalisation des principes du développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean est généralement faible. En fait, tout porte à croire que la mise en œuvre du concept se heurte à certains obstacles qui ralentissent, voire empêchent sa progression.

Suite à ce constat, nous nous sommes demandés quelle pouvait être la nature de ces obstacles. Nous avons alors dirigé nos recherches sur deux pistes bien précises : l'attitude des acteurs et l'absence d'outils efficaces. Nous avons émis l'hypothèse selon laquelle ces deux facteurs freinent la mise en œuvre du développement durable à l'échelle régionale. Pour explorer ces deux avenues nous avons décidé de mener deux nouvelles enquêtes qui nous ont permis de recueillir le point de vue de nombreux acteurs du développement en région, à savoir la population régionale (à partir d'un échantillon de 230 répondants), les décideurs (16 élus et 11 dirigeants d'organismes), les promoteurs (24 petites, moyennes et grandes entreprises) et les analystes de projets (5).

Dans un premier temps, les résultats de notre démarche nous ont révélé que l'attitude des acteurs, si elle constitue véritablement un obstacle, ne peut toutefois être tenue seule responsable de la faible opérationnalisation des principes du développement durable observée. Du même coup, nos travaux nous ont permis de constater que l'attitude de chacun des quatre acteurs enquêtés comporte des caractéristiques qui lui sont propres. Par conséquent, puisque chaque acteur possède un profil particulier, les conclusions que nous pouvions en tirer se devaient d'être nuancées. Alors que chez un certain groupe d'acteurs, l'attitude semble un obstacle de taille, chez un autre, il n'est qu'un écueil pouvant facilement être évité.

En explorant ainsi l'attitude des acteurs face au processus de mise en œuvre des principes du développement durable, nous avons pu observer que la grande majorité d'entre eux ne disposent pas d'outils efficaces pour mener à bien la transition vers la durabilité. En y regardant de plus près, nous avons constaté que les outils utilisés ne permettent pas l'intégration d'éléments fondamentaux comme la prise en compte de critères multisectoriels (social, environnement, économie), l'adoption d'une vision à long terme, la prise en compte de la diversité des contextes, la concertation des divers partenaires, y compris la population, et l'articulation des échelles d'intervention, du local à l'international. En outre, nous avons remarqué que la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean ne peut compter sur une planification stratégique régionale (PSR) articulée autour des principes du développement durable et n'a pas adopté un cadre de référence régional pouvant constituer, en quelque sorte, un projet de société mobilisateur. Pire encore, les mécanismes d'évaluation des progrès effectués nous sont apparus partiels, voire inexistants. Bref, une bonne partie des outils régionaux nécessaires pour assurer une véritable mise en œuvre du développement durable nous ont semblé désuets ou carrément inopérants.

Nous en sommes parvenus à la conclusion que le faible degré d'opérationnalisation du développement durable observé était non seulement imputable à l'attitude des acteurs régionaux,

mais aussi et surtout à l'absence d'outils efficaces permettant l'intégration de ses principes au sein de leurs pratiques quotidiennes.

À la lumière de ce second constat, nous nous sommes alors demandés s'il existait un moyen de contourner ces obstacles pour assurer une pleine opérationnalisation du concept de développement durable au sein des processus d'analyse de projets ayant cours au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Étrangement, la réponse à cette question nous est apparue relativement simple. En fait, nos travaux nous ont clairement démontré que, malgré les lacunes observées, il n'existe pas d'obstacles incontournables. Le problème n'est donc pas tant de savoir si la région peut réussir une véritable opérationnalisation des principes du développement durable sur son territoire, mais plutôt de trouver le moyen de lui procurer ce dont elle a besoin pour y arriver. Le moment nous est apparu bien choisi pour entamer cette réflexion, compte tenu de la démarche amorcée par le gouvernement québécois dans le cadre de son Plan de développement durable. Il nous semble évident que la réussite d'un tel plan repose sur la capacité de chacune des régions du Québec de se doter d'un coffre à outils performant capable d'assurer la mise en oeuvre du développement durable à l'échelle de son territoire.

Or, pour que ce coffre à outils puisse s'avérer efficace, tout indique que deux conditions doivent être remplies : d'une part, les principes qui sous-tendent le concept de développement durable doivent être transposés au sein d'outils capables de prouver leur efficacité sur le terrain et, d'autre part, ces outils doivent susciter l'adhésion des divers acteurs régionaux (décideurs, promoteurs, citoyens, analystes, etc.). Une fois ces conditions réunies, l'attitude des acteurs devrait progressivement se transformer, passant de neutre à proactive et permettant à la mise en oeuvre tant attendue de se matérialiser. Bien entendu, cette dernière hypothèse n'est valide que si nous sommes en mesure de démontrer que de tels outils d'opérationnalisation, à la fois gardiens des principes du développement durable, efficaces sur le terrain et capables de séduire les acteurs

régionaux, peuvent réellement être créés. Nous avons donc conclu nos travaux de recherche en tentant l'expérience avec un outil central en matière d'analyse de projets, soit la grille d'analyse de développement durable.

Les travaux de recherche que nous avons menés dans la région du Saguenay – Lac-Saint-Jean tendent à démontrer que les critères et les mécanismes caractérisant les pratiques d'analyse actuelles ne s'articulent pas autour des principes du développement durable. Nos recherches nous indiquent que les processus d'analyse actuellement en vigueur comportent des lacunes importantes qui ne permettent pas aux collectivités d'induire un véritable changement dans leur trajectoire de développement. Dans le but de pallier les lacunes observées et de valider notre hypothèse, nous nous sommes lancés dans le développement d'une toute nouvelle grille d'analyse ayant un double objectif : assurer l'intégration des principes du développement durable tout en demeurant applicable sur le terrain et apte à séduire les acteurs régionaux.

Au terme de nos travaux, bien que certaines améliorations doivent encore être apportées, nous croyons être parvenus à élaborer un outil relevant ce défi de manière satisfaisante. La nouvelle grille de développement durable élaborée constitue désormais la pierre angulaire du *Programme vision* offert par le Centre québécois de développement durable (CQDD), se voulant une démarche d'analyse et de bonification de projets permettant de mettre le « *cap sur le développement durable* ». ¹⁰⁵

De par sa mécanique novatrice, la grille d'analyse vise à mettre en œuvre le caractère dynamique inhérent à la définition du concept de développement durable. L'idée n'étant pas d'atteindre un état d'équilibre entraînant une éventuelle stagnation, mais bien de proposer un

¹⁰⁵ Ce *Programme Vision* est destiné à accompagner les entreprises, organismes et institutions. Voir : CQDD et D. DORÉ (2004) *Une trousse d'analyse et de bonification de projets pour mettre le cap sur le développement durable – 22 questions et 5 angles de vue*.

processus de changement continu porté par une vision collective elle-même constamment revisitée. La grille permet donc l'établissement d'un diagnostic mettant en évidence les forces et les faiblesses du projet examiné selon les 5 aspects et les 22 enjeux constituant le cadre d'analyse. Mais elle ne s'arrête surtout pas là. Elle invite le promoteur à initier un processus d'amélioration continue en identifiant des pistes d'action au sein d'un plan de bonification. Afin de tenir compte des contraintes avec lesquelles les promoteurs doivent composer au quotidien (ressources humaines et financières limitées, manque de temps, manque d'expertise, etc.), ces pistes sont évaluées et priorisées en fonction de leur degré de faisabilité et de leur pertinence. Cette approche réaliste est essentielle au succès de l'opération, sans quoi il est pratiquement impossible d'obtenir l'adhésion du promoteur.

Enfin, la mécanique propre à la grille d'analyse que nous avons élaborée vise à assurer un développement basé sur la concertation des divers acteurs du développement, notamment les citoyens. Pour ce faire, en plus de l'introduction de questionnements liés à la notion de gouvernance, la grille permet l'identification des enjeux potentiellement controversés. Un projet comportant un nombre important d'enjeux controversés ou un seul enjeu d'une grande sensibilité, pourra être aiguillé vers une démarche alternative (médiation ou examen public, par exemple) visant à assurer son acceptabilité sociale.

Afin de tester ce modèle théorique, nous avons procédé à deux analyses pilotes au sein d'entreprises du Saguenay – Lac-Saint-Jean. Cette expérimentation en situation réelle, effectuée en collaboration avec le Centre québécois de développement durable (CQDD), s'est avérée concluante¹⁰⁶. Les résultats obtenus nous indiquent que la grille d'analyse de projets peut

¹⁰⁶ Cette partie de notre recherche a aussi reçu le soutien financier du Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA) et celui du Regroupement action jeunesse – 02 (RAJ-02). Les deux analyses pilotes ont été effectuées au sein d'entreprises oeuvrant dans le secteur de la seconde transformation de l'aluminium, l'une étant bien établie et l'autre en phase de démarrage.

définitivement s'appliquer sur le terrain, les deux promoteurs impliqués dans la démarche ayant trouvé l'expérience très positive. Il semble que son efficacité provienne de l'utilisation d'un langage propre aux entrepreneurs qui met à leur portée le concept de développement durable. En outre, le fait de tenir compte du degré de faisabilité des pistes de bonification apparaît un élément majeur démontrant aux promoteurs que les contraintes auxquelles ils doivent faire face, quotidiennement, sont considérées dans l'analyse. Enfin, le système de priorisation des pistes de bonification apparaît lui aussi un atout de taille puisqu'il permet d'établir un plan de bonification réaliste, à court, moyen et long terme. Néanmoins, le gain le plus important réside peut-être dans le fait qu'au terme de la démarche, les promoteurs ont affirmé mieux connaître le concept de développement durable et ses implications. Il s'agit d'un premier pas fondamental permettant de croire en l'avènement d'un véritable changement dans les pratiques de développement.

Afin de tenter à nouveau l'expérience, cette fois-ci avec un outil différent, nous avons complété notre démarche de recherche en amorçant l'élaboration d'un mécanisme régional ayant pour but de favoriser l'acceptabilité sociale des projets controversés. En écho au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), nous avons nommé cet outil le Bureau régional de développement durable (BRDD).

Ce dernier, s'appuyant sur la grille d'analyse de développement durable, lui ajoute une dimension publique. L'objectif est de soumettre les projets controversés à un processus d'examen ouvert à tous les acteurs régionaux (dont les citoyens) dans le but de les bonifier. Le tout en vue de favoriser leur pleine acceptabilité sociale. Nos recherches ont révélé une problématique importante à ce niveau au Saguenay – Lac-Saint-Jean. Nous avons remarqué que lorsqu'un projet controversé n'est pas traité sous l'égide du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), les collectivités ne semblent pas outillées pour assurer l'acceptabilité sociale du projet en question. Il

semble d'ailleurs que les lacunes observées ici soient aussi présentes ailleurs au Québec¹⁰⁷. L'exemple du projet d'implantation d'une filière porcine par la coopérative Nutrinor est des plus éloquentes à ce sujet¹⁰⁸. Les échanges houleux qui ont eu lieu laissent croire que les collectivités n'ont pas su prévoir et orchestrer la participation des divers acteurs du développement, tout spécialement la population régionale, au sein des processus décisionnels.

Pour éviter que cela ne se reproduise et pour faire des principes du développement durable un véritable levier capable d'entraîner un développement structurant, nous avons élaboré, sous les traits du Bureau régional de développement durable (BRDD), un outil novateur destiné à combler ce vide. Ce BRDD aurait pour mission de s'assurer de l'acceptabilité sociale des projets de développement proposés en région. En se servant de la grille d'analyse de projets présentée précédemment, il établirait des règles claires servant à encadrer une démarche de concertation visant à permettre à tous les intervenants intéressés d'exprimer leur point de vue. S'appuyant sur l'expertise régionale, il permettrait une analyse objective du projet et fournirait aux décideurs régionaux les éléments dont ils ont besoin pour accompagner adéquatement le promoteur dans un processus de bonification du projet. Le BRDD se veut un complément au BAPE, agissant aussi bien en son absence qu'en amont des audiences publiques.

Cela dit, nous n'avons pas eu l'occasion, dans le cadre de ce projet de recherche, de pousser le développement du modèle jusqu'à l'expérimentation en situation réelle, comme nous l'avons fait avec la grille d'analyse. Malgré tout, notre expérience avec la grille d'analyse de développement durable nous permet de croire en la validité de notre dernière hypothèse. Tout indique que des

¹⁰⁷ Lire à ce sujet : FORGET et AUBIN (2003) *Étude exploratoire en vue de mettre au point un ou des processus d'implantation et de suivi des sites en production porcine adapté(s) à la situation québécoise*. Mandat confié par l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC), 140 p.

¹⁰⁸ Lire à ce sujet : DORÉ, D. (2002) « Le projet d'implantation d'une filière porcine au Saguenay - Lac-Saint-Jean sous le regard du développement durable : Autopsie d'un fiasco collectif » dans Dufour J. (dir.) *Recueil de textes sur le développement durable*. Chicoutimi, GRIR, UQAC, (Coll. : Travaux et études en développement régional), 43 pages + 2 annexes.

outils visant à la fois la mise en œuvre des principes du développement durable et l'efficacité sur le terrain, peuvent être élaborés. De plus, ces outils peuvent être conçus de manière à séduire les acteurs régionaux pour susciter leur intérêt et les faire passer d'une attitude neutre à une attitude proactive. Sur ce point toutefois, nos travaux ont permis de mettre en lumière le fait que certains éléments doivent absolument être pris en compte, de manière très concrète, pour espérer voir les promoteur (surtout ceux dirigeants des entreprises de petite taille) emboîter le pas sans se faire tirer l'oreille. Le temps à consacrer, les coûts engendrés et l'expertise requise pour mener à bien les changements nécessaires risquent de s'avérer des freins. Dans ce contexte, l'assurance d'un rapide retour sur l'investissement constitue une condition de mise en œuvre primordiale. Ce dernier point constitue d'ailleurs un incitatif dont un outil d'intervention comme la grille d'analyse ne peut se passer dans le cadre d'une approche « volontariste », misant sur l'intérêt de l'acteur pour le produit plutôt que sur la coercition, comme le proposent les approches traditionnelles s'appuyant sur le recours à la loi.

Bref, nos recherches ont permis de jeter les bases de deux outils de mise en œuvre du développement durable à l'échelle régionale. Bien qu'encore perfectible, la grille d'analyse a démontré son efficacité sur le terrain alors que le BRDD demeure théorique mais se veut prometteur. Reste maintenant à espérer que ces outils sauront susciter un débat constructif permettant de pousser plus loin la démarche d'appropriation par les différents acteurs concernés. À la lumière des résultats obtenus au cours de nos travaux, nous sommes plus que jamais convaincus que le développement durable peut s'avérer un puissant moteur d'innovation s'il cesse d'être associé à un slogan « anti-développement » et qu'il est enfin compris à sa juste valeur, c'est-à-dire comme une manière différente de voir, de comprendre et de faire le développement. Lorsque utilisé tel un moteur poussant à l'innovation, il permet de jeter un regard nouveau sur les problématiques du développement régional et se présente ainsi comme une bouffée d'air frais. Le développement régional s'y conçoit alors à travers l'établissement d'une base industrielle diversifiée

s'appuyant sur des PME souples et nombreuses, à la fois profondément ancrées dans leur milieu et ouvertes sur le monde. La gestion des ressources naturelles doit désormais être envisagée avec le souci d'en maximiser les usages tout en en assurant la pérennité, qu'il s'agisse de la forêt, de l'énergie hydroélectrique, de l'agroalimentaire, des mines, etc. L'aménagement du territoire à l'échelle des MRC ou des municipalités prend un sens nouveau, la recherche d'une cohabitation harmonieuse des usages devenant la clé. La revitalisation des zones rurales et des centres-villes ne peut plus être envisagée du même œil. La complémentarité doit devenir le maître mot pour assurer une occupation dynamique de l'espace. Les générations doivent collaborer pour imaginer et construire des milieux de vie qui interpellent les jeunes en mettant en valeur tous leurs atouts (socioculturels, économiques et environnementaux). Bref, le développement doit être repensé à tous les niveaux. Pour ce faire, en plus d'outils efficaces, les régions du Québec doivent pouvoir compter sur des leaders motivés et visionnaires. C'est là une condition essentielle.

Il apparaît clair que le gouvernement aura un rôle à jouer à ce niveau en fournissant aux décideurs régionaux de nouveaux pouvoirs, de nouveaux moyens et de nouvelles responsabilités. Le renouvellement de la gouvernance, s'exprimant notamment par la mise en oeuvre d'un véritable mouvement de régionalisation selon le principe d'une subsidiarité active¹⁰⁹, est indispensable à l'atteinte de ces objectifs. Ceci dit, les leaders régionaux disposent d'une marge de manœuvre qu'ils peuvent dès maintenant exploiter pour exercer une emprise sur le devenir des collectivités qu'ils représentent. Les outils proposés dans ce document se veulent des incitatifs destinés à pousser les acteurs régionaux à passer en mode proactif, sans attendre, en faisant du développement durable un puissant levier pour envisager l'avenir sous un angle nouveau.

¹⁰⁹ Voir : CALAME et TALMANT (1997)

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ABI-SAAB, Georges (1980) *Le concept d'organisation internationale*. Paris, UNESCO, 292 p.
- AMIN, Samir (1988) *L'accumulation à l'échelle mondiale*. Paris, Anthropos, 617 p.
- Angers, Maurice (1992) *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal, Centre éducatif et culturel inc., 365 p.
- ANNAN, Kofi. A. (2000) *Nous les peuples : Le rôle des Nations Unies au XXIe siècle*. New York, Nations Unies, Département de l'information, 91 p.
- AROCÉNA, José (1986) *Le développement par l'initiative locale : le cas français*. Paris, L'Harmattan, 227 p.
- AUBIN Jean-François et FORGET Mathieu (2003) *Étude exploratoire en vue de mettre au point un ou des processus d'implantation et de suivi des sites en production porcine adapté(s) à la situation québécoise*. Mandat donné par l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC).
- AUCLAIR, Sylvain *et al.* (1991) « Trois revues québécoises entre l'environnementalisme et l'écologisme » dans PRADES José A. *et al.* (dir.) *Environnement et développement; questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Montréal, Fides, 374 p.
- AUCLAIR, Sylvain et VAILLANCOURT, Jean-Guy (1992) « Le développement durable : du concept à l'application » dans PRADES, José A. *et al.* *Gestion de l'environnement, éthique et société*. Montréal, Fides, pp. 251-281
- AYDALOT, Philippe (1985) *Économie régionale et urbaine*. Paris, Économica, 487 p.
- Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (1995) *L'évaluation environnementale : une vision sociale*. Collection « Nouvelles pistes » #2, 16 p.
- BABIN, Ronald (1994) « Contrastes entre les visions du développement durable au Nouveau-Brunswick » dans PRADES, J. A. *et al.* (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 127-143
- BAUM, Gregory (1994) « Les bases sociales de l'éthique environnementale » dans PRADES, J. A. *et al.* (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 17-30

- BEAUDIN, Michel (1995) « Impasse du développement capitaliste néo-libéral : crise d'une éthique de l'anti-solidarité sacrificielle » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 133-159
- BENKO, Georges (1995) « Les principales théories du développement local », dans *Sciences humaines*. 8, 1995, p. 21
- BENKO, Georges. et Alain. LIPIETZ (1992), (dir.) *Les régions qui gagnent*. Paris, Presses universitaires de France, 424 p.
- BÉRIOT, Louis (1992) « La Charte pour le développement durable : seize principes pour un nouveau modèle économique » dans *Futuribles : analyse et prospective*, n° 163, mars pp. 66-75
- BERNIER, Yvon (2000) « La région se donne un outil indispensable » dans *Le Quotidien*, Édition du 15 février.
- BINDÉ, Jérôme et al. (2000) *Les clés du XXI^e siècle*. Paris, UNESCO/Seuil, ii, 515 p.
- BOIRAL, Olivier (1994) « La stratégie québécoise de développement durable : grandeurs et illusions d'un projet de société » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, 1994, pp. 165-191
- BOUCHER, Jacques L. et TREMBLAY, Daniel (1999) *La gouvernance locale*. Sillery, Québec, Presses de l'Université du Québec, Revue du CIRIEC, 193 p.
- BROWN, John (2001) *De la gouvernance ou la constitution politique du néo-libéralisme*. Article tiré du site Internet d'ATTAC, (www.attac.org)
- BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT, *Synthèse des rencontres des groupes témoins organisées par le BAPE du 25 au 28 février 2002*. Québec, Gouvernement du Québec, 27 p.
- CALAME, Pierre et TALMANT, André (1997) *L'État au cœur; Le Meccano de la gouvernance*. Paris, Desclée de Brouwer, 212 p.
- CARRIER, Mario et CÔTÉ, Serge (dir.) (2000) *Gouvernance et territoires ruraux ; éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 343 pages.
- CHANTIER QUÉBÉCOIS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (2001) *De nouveau, nous osons... Document de positionnement stratégique*. Montréal, Gouvernement du Québec, 27 p.
- CHEREUL, Pierre-Yves (1993) *Construire la démocratie : le contrat démocratique des citoyens actifs*. Paris, Chronique sociale, 169 p.
- CHOSSUDOVSKY, Michel (1998) *La mondialisation de la pauvreté*. Éditions Écosociété, 248 p.
- COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE (2001) *Au delà de la conformité, la gouvernance : Rapport final*. Rapport produit pour le compte de l'Institut Canadien des Comptables Agréés

- (ICCA), du Canadian Venture Exchange (CDNX) et de la Bourse de Toronto, (www.jointcomgov.com)
- COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES (2001) *Gouvernance européenne; un livre blanc*. Bruxelles, 40 p.
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1988) *Notre avenir à tous*. Montréal, Les éditions du Fleuve, 432 p.
- CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT (1993) *Action 21 : Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement*. New York, Nations Unies, 256 p.
- CONSEIL DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE (2002) *Innovation et développement durable*. Sainte-Foy, Gouvernement du Québec, Les actes du colloque, 54 p.
- CONSEIL RÉGIONAL DE CONCERTATION ET DE DÉVELOPPEMENT SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN (2001) *Plan stratégique Saguenay – Lac-Saint-Jean 2001-2006 ; Construire une société régionale plus équitable et plus efficace*. CRCD, Jonquière.
- CÔTÉ, D. (2000) « Marche contre la filière porcine: Les manifestants ne cachaient pas leur inquiétude et leur colère » dans *Journal le Progrès-Dimanche*, édition du 4 juin.
- CÔTÉ, Gilles (2004) *La participation des acteurs sociaux à l'évaluation et au suivi des impacts environnementaux et sociaux : le cas du complexe industriel d'Alcan à Alma*. Chicoutimi, UQAC, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en développement régional, 365 p.
- CÔTÉ, Serge et CARRIER, Mario (dir.) (2000) *Gouvernance et territoires ruraux; éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 343 p.
- COTNOIR, Liliane et al. (1994) « Démocratie, écodécision et implantation des projets d'élimination de déchets dangereux » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 107-126
- COURTEAU, Isabelle (1996) « L'éducation relative à l'environnement pour le développement durable » dans *Écodécision*, n° 22, Automne, p. 5
- DANSEREAU, Pierre (1984) « Les dimensions écologiques de l'espace urbain » dans *Cahiers géographiques du Québec*. vol. 31 n° 84, décembre, pp. 333-395
- DEBRÉ, Bernard (1997) *L'illusion humanitaire*. Plon, 287 p.
- DÉSY, Jean (1998) « Phénomène régional et environnement » dans PROULX, Marc-Urbain (dir.) *Le phénomène régional au Québec*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1998, pp. 29-55
- DORÉ, Denis (2002) « Le projet d'implantation d'une filière porcine au Saguenay - Lac-Saint-Jean sous le regard du développement durable : Autopsie d'un fiasco collectif » dans Dufour J. (dir.) *Recueil de textes sur le développement durable*. Chicoutimi, GRIR, UQAC, (Coll. : Travaux et études en développement régional), 43 pages + 2 annexes.

- DUFOUR, Jules (1995) « Le patrimoine de l'humanité » dans DUFOUR J. *et al.* (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 47-61
- DUFOUR, Jules (dir.) (1998) *Nikan : les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain : actes du Congrès NIKAN*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, 407 p.
- DUFOUR, Stéphane, FORTIN, Dominic et Jacques HAMEL (1991) *L'enquête de terrain en sciences sociales : l'approche monographique et les méthodes qualitatives*. Montréal, Éditions Saint-Martin, 183 p.
- DUMAS, Brigitte et GAULIN, Benoit (1992) « La presse et la question environnementale : Le cas des pluies acides » dans PRADES, José A. *et al.* (dir.) *Gestion de l'environnement, éthique et société*. Montréal, Fides, pp. 93-126
- DUMAS, Denis (1994) « L'écologisme est-il une idéologie ? » dans PRADES, J. A. *et al.* (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 65-76
- FORGET et AUBIN (2003) *Étude exploratoire en vue de mettre au point un ou des processus d'implantation et de suivi des sites en production porcine adapté(s) à la situation québécoise*. Mandat confié par l'Association québécoise des industries de nutrition animale et céréalière (AQINAC), 140 p.
- FOSTER-CARTER, Aidan (1976) « Conflicting Paradigms in Analysis of Underdevelopment » dans *World Development*, 4, 3, pp. 167-180
- FOURNIER, Francine (1995) « Quelle éthique ? quel développement ? » dans DUFOUR J. *et al.* (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 15-23
- FRIEDMANN, John (1992) *Empowerment : The politics of alternative development*. Oxford, Blackwell Publisher, 196 p.
- FRISCH, Françoise (1999) *Les études qualitatives*. Paris, L'Organisation, 180 p.
- GAGNON, Christiane (1995) « Les communautés locales face aux défis du développement viable » dans DUFOUR J. *et al.* (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 381-404
- GAGNON, Christiane (1986) *Pratiques écologistes et développement alternatif en Sagamie*. Université du Québec à Chicoutimi, mémoire de maîtrise en études régionales, 167 p.
- GAGNON, Luc (1991) « La dimension internationale de l'écologisme » dans PRADES, José A. *et al.* (dir.) *Environnement et développement; Questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Montréal, Fides, pp. 97-127
- GENDRON, Corinne et PROVOST, Michel (1996) *Entreprise et développement durable : opérationnaliser le développement durable au sein de l'entreprise*. Montréal, ACFAS, 316 p.
- GERVAIS, Marie-Claude et DUMAS, Brigitte (1994) « L'appropriation par les acteurs sociaux de connaissances environnementales » dans PRADES, J. A. *et al.* (dir.) *Instituer le développement*

- durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 31-63
- GHIGLIONE, Rodolphe et Benjamin MATALON (1998) *Les enquêtes sociologiques : théories et pratique*. Paris, A. Colin, (coll. Collection U, Série sociologique), 301 p.
- GIDDENS, Anthony (1994) *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan, Paris, 192 p.
- GILL, Daniel (2002) *Le mal des régions*. Cyberpresse, mardi, 19 novembre 2002 (http://www.cyberpresse.ca/reseau/editorial/0211/edi_102110158925.html)
- GIORDANO, Yvonne et Florence ALLARD-POESI (2003) *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*. Colombelles, France, Éditions EMS, (coll. Les Essentiels de la gestion), 318 p.
- GOULET, Denis (1995) « Développement mondial : Stratégies éthiques » dans Dufour J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 77-89
- GRAVEL, Robert (1994) *La méthodologie du questionnaire : guide à l'usage de l'enquêteur*. Saint-Laurent, Québec, Éditions Bo-Pré, (coll. Ressources pour décideurs), 102 p.
- GRENIER, Louis (1998) *Mise en place des CLD : beaucoup d'espoirs... peu de moyens*. Montréal, Revue Organisation, Vol. 7, no 1, p. 69-78
- GROUPE DE LISBONNE (1995) *Limites à la compétitivité*. Montréal, Éditions du Boréal, 225 p.
- GUIDÈRE, Mathieu (2003) *Méthodologie de la recherche : guide du jeune chercheur en lettres, langues, sciences humaines et sociales : maîtrise, DEA, master, doctorat*. Paris, Ellipses, 128 p.
- HAMEL, Jacques (1997) *Étude de cas et sciences sociales*. Paris, L'Harmattan, (coll. Outils de recherche), 122 p.
- HAMEL, Pierre J. (2000) « La gestion des services publics locaux sur des territoires de très faible densité » dans CARRIER, M. et CÔTÉ, S. (dir.) *Gouvernance et territoires ruraux ; éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp.105-122
- HARRISON, Kathryn (2001) « Volontarisme et gouvernance environnementale » dans PARSON, Edward A. *Gérer l'environnement*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 209-247
- HEWITT DE ALCANTARA, Cynthia (1998) « Du bon usage du concept de gouvernance » dans *Revue internationale des sciences sociales*, numéro 15, mars, texte présenté sur le site Internet de L'Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD) (<http://www.unrisd.org>)
- HOFBECK, Joseph et HOFBECK, Emmanuel (1994) « Les dominantes socio-culturelles dans l'éthique environnementale : le cas de Grande-Baleine » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 97-106

- HOFBECK, Joseph (1991) « La Deep ecology : essai d'évaluation éthique » dans PRADES, José A. et al. (dir.) *Environnement et développement; Questions éthiques et problèmes socio-politiques*. Montréal, Fides, pp. 165-181
- ISARD, Walter (1992) « les axes futurs de la science régionale », dans P.-H Derycke, (dir.) *Espace et dynamiques territoriales*, Paris, Economica, p. 315-333
- JACOBS P.J., GARDINER ET D.A. MUNRO, (1988) « Sustainable and Equitable Development : An Emerging Paradigm », in *Conservation with Equity : Strategies for Sustainable Development*, Peter Jacobs et David Munro (eds), Cambridge, Cambridge University Press.
- JACQUARD, Albert (1997) *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*. Montréal, Québec Livres, 1997, 232 p.
- JEAN, Bruno (1996) « La région sous le regard sociologique : la construction sociale du fait régional » dans Proulx M-U, (dir.) *Le phénomène régional au Québec*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, Coll. « Sciences régionales », p. 131-155
- JEAN, NATACHA (1999) *Les territoires MRC du Québec : Deux décennies d'évolution dans la diversité*. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, Maîtrise en études et interventions régionales, 217 p.
- JEAN, Yves (2000) « Espaces ruraux français et services de proximité » dans CARRIER Mario et CÔTÉ, Serge (dir.) *Gouvernance et territoires ruraux ; éléments d'un débat sur la responsabilité du développement*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 149-168
- JOYAL, André (1995) « Développement local et planification stratégique » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 193-217
- KAMGA, Osée et TOTSCHNIG (2000) Michael, *L'autorégulation de l'Internet et ses répercussions sur le rapport entre les institutions publiques et les citoyens; La standardisation de l'Internet: historique et enjeux actuel*. Texte présenté dans le cadre du séminaire COM 9113 - Analyse Comparée des politiques de culture et de communication, (<http://www.er.ugam.ca/nobel/d364101/regulation.shtml>)
- KLEIN, Juan-Luis (1995) « Développement flexible et mobilisation sociale : jalons pour une politique régionale » dans Dufour J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 269-285
- KLEIN, Juan-Luis et GAGNON, Christiane (1989) *Le social apprivoisé; le mouvement associatif, l'état et le développement local*. Hull, Les éditions Asticou, 146 p.
- KUZMINSKI, André. (1998) « L'inscription sociale des marchés » dans Dupuis, J.P. et A. Kuzminski, *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, pp. 59-106
- LACHAPELLE, Guy et PAQUIN Stéphane (2004) *Mondialisation, gouvernance et nouvelles stratégies subéatiques*. Saint-Nicolas, Québec, Presses de l'Université Laval, 195 p.

- LAFONTAINE, Danielle (1995) « Trois prismes du développement et leurs orientations normatives : pour une éthique de l'accompagnement » dans Dufour J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 93-131
- LAVALLÉE, Alain (1994) « Environnement et complexité : le problème d'une épistémologie et d'une éthique qui se doivent de prendre en compte la complexité écosystémique » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 215-249
- LECLERC, Yves (1993) *La démocratie cul-de-sac*. Montréal, L'Étincelle Éditeur, 1993, 191 p.
- L'ÉCUYER, René (1987) « L'analyse de contenu : notion et étapes » dans Jean-Pierre Deslauriers (dir.) *Les méthodes de la recherche qualitative*. Sillery, Presse de l'Université du Québec, pp. 49-65.
- LÉGARÉ, Michel (1990) *Jeu et enjeux de pouvoir en aménagement régional : le cas de quatre municipalités régionales de comte au Saguenay – Lac-Saint-Jean*. Chicoutimi, UQAC, Mémoire de maîtrise, 203 p.
- LEGER MARKETING (2002) *Étude quantitative visant à adapter les modes d'information et de consultation publiques – BAPE*. Québec, 56p + 1 annexe.
- LEMIEUX, Vincent et al. (1999) *Rapport sur l'appropriation par les communautés locales de leur développement*. Québec, Conseil de la santé et du bien-être, 124 p.
- LIPIETZ, Alain (2000) « Nous avons besoin de gouvernance mondiale » dans *Les Échos*, 11 octobre.
- MASSIT-FOLLÉA, Françoise (2001) « De la régulation à la gouvernance de l'Internet : quelle place pour les usagers-citoyen? » Actes du colloque COREVI: *Gouvernance et usage d'Internet : Vers un nouvel environnement normatif ?*
(http://grm.uqam.ca/activites/corevi/2001/actes_corevi_2001.htm)
- MC GREW, Anthony G., LEWIS, Paul et al. (1992) *Globalisation and the Nation State*, Polity Press, Cambridge, p.22
- MEADOWS, Dennis L. et al. (1972) *The limits of growth*. Universe Books, New York. 314 p.
- MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT DU QUÉBEC (2000) *Budget du Québec 2000-2001 : Des leviers majeurs pour l'environnement*. Québec, Communiqué de presse, 2 p.
- MITCHELL-WEAVER, Clyde (1995) « Les choix éthiques dans les accords de commerce régionaux » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 287-296
- NATIONS UNIES (2000) *Agenda de La Haye pour la paix et la justice au XXI^e siècle*. Texte faisant suite à la Conférence relative à l'Appel de La Haye pour la paix, tenue à La Haye, du 12 au 15 mai 1999, 28 p.
- NATIONS UNIES (1993) *Action 21 : déclaration de Rio sur l'environnement et le développement : déclaration de principes relatifs aux forêts : principaux textes de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement*. New York, Nations Unies, 256 p.

- NUTRINOR (2000) *Projet Nutrinor : Un projet respectueux des citoyens et de l'environnement*. Avril, p.1
- PADGEN, Anthony (1998) « La genèse de la "gouvernance" et l'ordre mondial "cosmopolitique" selon les Lumières », dans *Revue internationale des sciences sociales*, No 155, mars, pp. 9-17.
- PAEHLKE, Robert (2001) « Espace biophysique et sens des proportions : pour une politique environnementale à la bonne échelle » dans PARSON, Edward A. *Gérer l'environnement*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal, pp. 79-130
- PARADIS, France (2000) « Coalition régionale contre la filière porcine: Nutrinor a fait un pas, mais... ! » dans *Journal le Lac-Saint-Jean*, édition du 2 avril.
- PARENT, Lucie (1983) *Vers une typologie des MRC*. Montréal, Université de Montréal, Mémoire de maîtrise, 115 p.
- PERRON, Bertrand et VAILLANCOURT, Jean-Guy (1994) « L'Agence de protection de l'environnement et le cas des pluies acides : contraintes à la prise de décision » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 193-213
- PERRON, Michel et VEILLETTE, Suzanne (1995) « Disparités régionales, santé de la population et développement : l'exemple du Saguenay - Lac-St-Jean » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 219-237
- PETER, B. Guy et SAVOIE, Donald J. (dir.) (2001) *La gouvernance au XXI^e siècle : revitaliser la fonction publique*. Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 325 p.
- POLÈSE, Mario et ROY, Martin (1999) « La dynamique spatiale des activités économiques au Québec : analyse pour la période 1971-1991 fondée sur un découpage centre-périphérie », dans *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 43, no 118, pp. 43-71
- PRADES, José A. (1995) *L'éthique de l'environnement et du développement*. Paris, Presses universitaires de France (Coll. Que sais-je? n° 2967), 128 p.
- PRADES, José A et al. (1994) *Instituer le développement durable; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Fides, 310 p.
- PRADES, José A. (1994) « Environnement et développement, éthique et société. Vers un renouvellement du paradigme de la recherche, ou de l'émiettement à la concertation » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 277-310
- PROULX, Marc-Urbain et RIVERIN, Nathalie. (2000) « Recentrage spatial du développement au Québec », dans *Interventions économiques*.
- PROULX, Marc-Urbain, (dir.) (1996) *Le phénomène régional au Québec*. Québec, PUQ, 1996, pp.187-210

- PROULX, Marc-Urbain (1996) « Trois décennies de planification régionale » chapitre 13 de l'ouvrage publié sous sa direction, *Le phénomène régional au Québec*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec (Coll. : Science régionale), pp. 269-292, 317 pages.
- PROULX, Marc-Urbain (1995) « Vers une stratégie régionale de réseaux d'information » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 239-267
- RADA-DONATH, Alejandro (1995) « L'aliénation fondamentale de la civilisation occidentale : éthique et épistémologie des études du développement » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 161-190
- RADA-DONATH, Alejandro (1994) « Huit normes de développement local et régional : de l'intention globale à l'agir local » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 251-275
- RÉGION LABORATOIRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (2000) *Le potentiel de développement durable d'un projet de production porcine dans la région*. Alma, RLDD, 50 pages + 3 annexes
- RÉSEAU QUÉBÉCOIS SUR L'INTÉGRATION CONTINENTALE (1999) *La mondialisation de quoi, comment, pour qui ?* Document de référence, 26 p.
- SACHS, Ignacy (1980) *Stratégies de l'écodéveloppement*. Paris, Éditions Ouvrières, 140 p.
- SAINT-LAURENT, Marc (1994) « Voies de solution aux problèmes d'environnement » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 145-163
- SAVARD, Michel (1989) *Pour que demain soit; une région fait le point sur son environnement*. Ottawa, Éditions JCL, 331 p.
- SAVULESCU, Alexandru R. (1996) « La participation des ONG aux processus décisionnels » dans *Écodécision*, n° 22, Automne, p. 9
- SECRÉTARIAT AU DÉVELOPPEMENT DES RÉGIONS (1997) *Politique de soutien au développement local et régional*. Québec, Les publications du Québec, 57 p.
- SHENG, Fulai (1997) « Plaidoyer pour une relance de l'écocomptabilité » dans *Écodécision*, Printemps, pp. 41-42
- SOLAGRAL (1997) « Du concept à la norme » dans *Courrier de la Planète* n° 41, Juillet-août, (<http://www.solagral.org>)
- SOLAGRAL (1997) « Réforme de l'État et nouvelle gouvernance. La gouvernance : relations de pouvoir et modes d'arbitrage » dans *Courrier de la Planète* n° 41, Juillet-août, (<http://www.solagral.org>)
- SOMMET MONDIAL POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE (2002) *Déclaration politique (A/CONF.199/L.6/Rev.2/Corr.1)*. New York, Département de l'information - Division de l'information et des médias
<http://www.un.org/french/events/wssd/coverage/summaries/envdev33.htm>

- ST-ONGE, Mathieu (2003) *Le soutien éducatif à la participation publique dans le cadre du processus d'évaluation environnementale du projet d'aménagement hydroélectrique de la rivière Péribonka*. Rapport présenté dans la cadre du cours « Éducation relative à l'environnement : l'intervention ». Montréal, UQAM, 13 p.
- SWEDBERG, Richard (1997) « Vers une nouvelle sociologie économique : bilan et perspectives » dans *Cahier internationaux de sociologie*, n° 103, pp. 237-264
- TESSIER, Robert (1994) « L'approche sociologique en éthique appliquée : comprendre et poursuivre la lutte aux pluies acides au Québec » dans PRADES, J. A. et al. (dir.) *Instituer le développement durable ; éthique de l'écodécision et sociologie de l'environnement*. Montréal, Éditions Fides, pp. 77-96
- TREMBLAY, Stéphan (2002) « Parlementarisme virtuel et investissement responsable : des pistes de solution pour une zone d'échange des Amériques plus équitable » dans PAQUETTE, Pierre (dir.) *Le Québec et la ZLEA; Un projet pour les Amériques?* Montréal, Éditions Saint-Martin, pp. 27-40
- TREMBLAY, André (1991) *Sondages : histoire, pratique et analyse*. Boucherville, Gaétan Morin, 492 p.
- TREMBLAY, Suzanne (1998) *Le développement durable et le développement local : les enjeux de l'implantation d'une usine de traitement des sols contaminés aux BPC à Saint-Ambroise Chicoutimi*, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, 26 p.
- UNION MONDIALE POUR LA NATURE, PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT ET FONDS MONDIAL POUR LA NATURE (1980) *Stratégie mondiale de la conservation*. Union internationale pour la conservation de la nature, Gland, Suisse.
- UNESCO – PNUE (1987) *Stratégie internationale d'action en matière d'éducation et de formation relatives à l'environnement pour les années 1990*.
- VACHON, Bruno et LEMIEUX, André (1998) « Mutations structurelles et déconcentration économique : des perspectives nouvelles pour le développement économique » dans Proulx, M.-U. (dir.), *Territoires et développement économique*. Paris et Montréal, L'Harmattan (Coll.: Villes et entreprises), pp. 67-90
- VAILLANCOURT, Jean-Guy (1996) « L'internationalisation du mouvement vert » dans *Écodécision*, n° 22, Automne, pp. 21-25
- VAILLANCOURT, Jean-Guy (1995) « Conflit Nord-Sud, développement durable et insécurité environnementale : les impacts de RIO » dans DUFOUR J. et al. (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 63-75
- VAILLANCOURT, Jean-Guy (1995) « Penser et concrétiser le développement durable ». Dans *Écodécision*, Hiver, pp. 24-29

- VAILLANCOURT, Jean-Guy (1991) « Le développement durable ou le compromis de la commission Brundtland; désarmement, développement et protection de l'environnement » dans BOURGEAULT, Guy, *L'avenir d'un monde fini*. Montréal, Fides, pp. 17-44
- VAILLANCOURT, Louis, SNYDER, Patrick, et Audrey BARIL (2001) *La méthodologie apprivoisée : guide d'introduction à la méthodologie du travail intellectuel*. Sherbrooke, GGC Editions, 146 p.
- VALASKAKIS, Kimon (1999) « Mondialisation : des bonnes et des mauvaises nouvelles » dans *Journal La Presse*, jeudi, 28 octobre 1999.
- VAN GINKEL, Hans (1998) *Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur : "L'enseignement supérieur au XXI^e siècle : vision et actions". Débat thématique : "L'enseignement supérieur et le développement humain durable"* Paris, UNESCO, 26 p.
- VEYRET, Yvette (1999) *Géo-environnement*. Éditions Sedes, 159 p.
- VILLENEUVE, Claude, (1999), *Comment analyser un projet de développement durable*. Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 79 pages.
- VILLENEUVE, Claude (1995) « Le Saguenay – Lac-Saint-Jean; une région laboratoire pour le développement durable ». Dans *Écodécision*, hiver, pp.87-90
- VINCENT, Solange (1995) « Le nord contre le sud : les années 80 est les politiques d'appauvrissement des pays du tiers monde » dans DUFOUR J. *et al.* (dir.) *L'éthique du développement : entre l'éphémère et le durable*. Chicoutimi, UQAC, GRIR, pp. 25-45
- WARIDEL, Laure (1997) *Une cause café : pour le commerce équitable*. Montréal, Éditions des intouchables, 71 p.

Sites Internet

Organisation des Nations Unies :

<http://www.un.org/french/events/wssd/coverage/summaries/envdev33.htm>

Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) :

<http://www.unep.org/GEO/geo3/french/index.htm>

Déclaration de Stockholm, 1972 (version anglaise) :

http://www.unesco.org/iau/fre/tfsd_stockholm.html

Declarations for Sustainable development : the Response of Universities, 1990 (version anglaise)

<http://www.iisd1.iisd.ca/educate/declare.htm>

Déclaration d'Halifax, 1991 (version anglaise) :

http://www.unesco.org/iau/fre/tfsd_halifax.html

Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ; principe de gestion des forêts, 1992 (version française) :

<http://www.un.org/french/events/rio92/rio-fp.htm>

Charte de la Terre, 1997 (version française) :
http://www.earthcharter.org/report/rio5/earth_fr.htm

Convention sur la diversité biologique (version française) :
<http://www.agora21.org/cdb/texte.html>

Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification dans les pays gravement touchés par la sécheresse et/ou la désertification en particulier l'Afrique (version française), 1994 :
<http://www.unccd.int/convention/text/>

Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, 1992 (version française) :
<http://www.unfccc.de/resource/conv/index.html>

Protocole de Kyoto, 1997 (version française) :
<http://www.unfccc.int/resource/convkp.html>

Action 21 ou Agenda 21 pour le développement durable (version française) :
<http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

Ministère du Développement économique et régional et Recherche (2004) Gouvernement du Québec :
<http://www.mder.gouv.qc.ca/mder/web/portail/developpementRegional>

La grille d'analyse du Territoire entre Saône et Rhin :
<http://www.agora21.org/a21local/grille00.html> ou encore :
<http://www.respect.asso.fr/contenu1.php?id=448>

La grille d'analyse Aquitaine :
http://www.ademe.fr/aquitaine/htdocs/agir_gest01.htm

La grille d'analyse de villes et villages en santé :
<http://www.rqvvs.qc.ca/pub/index.htm>

La méthode d'évaluation de la durabilité du ARE-Suisse :
<http://www.are.admin.ch/are/fr/nachhaltig/beurteilen/index.html>

ANNEXE A

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS À L'ANALYSE DE CONTENU SUR L'IMPLANTATION D'UNE FILIÈRE PORCINE PAR NUTRINOR AU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN

Feuille de codage

Tableau-synthèse des données issues de l'analyse de contenu

Chronologie des événements marquants

FEUILLE DE CODAGE

Implantation d'une filière porcine par Nutrinor au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Identification de l'article

#
Date

Source	
	Journal Le Quotidien
	Journal Le Lac-Saint-Jean
	Journal Le Progrès-Dimanche

Titre	
-------	--

Contenu

Acteur principal	
------------------	--

Position	
	Pour
	Contre
	Pour si...

Attitude	
	Diplomatie
	Intransigeance
	Autre...

Élément ou événement marquant	
-------------------------------	--

TABLEAU-SYNTHESE DES DONNÉES ISSUES DE L'ANALYSE DE CONTENU
 Implantation d'une filière porcine par Nutrinor au Saguenay – Lac-Saint-Jean

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
157	5	12	1999	PD*	À Ville de La Baie	Municipalité de La Baie	Pour si...	Diplomatie
145	6	12	1999	QUO**	Production porcine	UPA	Pour	Diplomatie
144	7	12	1999	QUO	Surtout devant les odeurs	Population de La Baie	Contre	
143	7	12	1999	QUO	Porcherie à La Baie	UPA	Pour	Intransigeance
28	9	12	1999	QUO	Délégation dans le Bas-Saint-Laurent : Les producteurs visitent des porcheries	Nutrinor	Pour	Diplomatie
158	12	12	1999	PD	Porcherie à La Baie: "Think Big"	Éditorialiste (R. Blackburn)	n/a	
159	21	12	1999	QUO	Élevages de porcs	Municipalité de La Baie	Pour si...	
152	18	1	2000	QUO	Le projet de porcherie mis sur la glace	Municipalité de La Baie	Pour si...	
76	19	1	2000	QUO	Production porcine : Harvey prend mal la décision de La Baie	UPA	Pour	Intransigeance
77	20	1	2000	QUO	Production porcine : La Baie entend étudier certaines techniques	Municipalité de La Baie	Pour si...	Diplomatie
78	23	1	2000	PD	Installations agricoles : L'UPA tient au droit d'investir et de produire	UPA	Pour	Intransigeance
79	26	1	2000	QUO	Production de porcs : Nutrinor regarde vers la Région laboratoire	Nutrinor	Pour	Diplomatie
80	7	2	2000	QUO	L'UPA exige des ajustements rapides à la loi 23	UPA (Lettre ouverte)	Pour	Intransigeance
81	8	2	2000	QUO	Ville de La Baie : Fermes d'élevage à fortes odeurs interdites	Municipalité de La Baie	Contre	Diplomatie

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
82	9	2	2000	QUO	Production porcine : Le vent tourne au Saguenay	MRC du Fjord-du-Saguenay	Pour si...	Diplomatie
83	17	2	2000	QUO	Ville de La Baie : Le projet de porcheries mis sur la glace	Municipalité de La Baie	Contre	Diplomatie
84	17	2	2000	QUO	Installations de porcheries : La contestation s'organise à Laterrière	Municipalité de Laterrière	Contre	Diplomatie
154	22	2	2000	QUO	Un comité se mobilise contre les porcheries	Population Comité d'opposition au projet de porcheries de Laterrière	Contre	
155	22	2	2000	QUO	Visites dans des porcheries	UPA	Pour	Diplomatie
142	23	2	2000	QUO	Delisle et Hébertville-Station	Population de Delisle et Hébertville-Station	Contre	
153	24	2	2000	QUO	Conseil régional de l'environnement : L'arrivée des porcheries préoccupe la population	Conseil régional de l'environnement	Contre	
85	24	2	2000	QUO	La production porcine inquiète des gens	Municipalités de Delisle, Hébertville-Station et Hébertville	Contre	Diplomatie
141	24	2	2000	QUO	Implantation de porcheries	Population d'Hébertville-Station	Contre	Intransigeance
86	25	2	2000	QUO	Production porcine : Gaston Lajoie rétorque au maire Maurice Maltais	Nutrinor et MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour	Intransigeance
149	27	2	2000	LSJ	Un "porc" trait de famille !	Éditorialiste (F.Paradis)	n/a	
151	27	2	2000	LSJ	Le préfet Potvin demande une rencontre d'urgence	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
150	27	2	2000	LSJ	La population est inquiète et s'interroge	Population	Contre	
140	7	3	2000	QUO	Les porcs	Population Comité de citoyens de Saint-Honoré	Contre	
68	7	3	2000	QUO	Fermes à élevage porcin : Nutrinor mettra l'accent sur l'information	Nutrinor	Pour	Diplomatie
69	7	3	2000	QUO	Traitement du lisier de porcs : Coûts élevés des nouvelles technologies	Nutrinor, UPA et Fédération des producteurs de porcs du Saguenay - Lac-Saint-Jean	Pour	Intransigeance
23	7	3	2000	QUO	Méga-porcherie : Les gens de Delisle disent non	Population et Municipalité de Delisle	Contre	Intransigeance
22	8	3	2000	QUO	Porcherie à Saint-Honoré : Les citoyens ne peuvent contrer le projet	Population Comité d'opposition de Saint-Honoré	Contre	Intransigeance
139	9	3	2000	QUO	Nutrinor reverra sa stratégie de communication	Nutrinor	Pour	
21	9	3	2000	QUO	Porcheries : pensons aux effets positifs	Population (Lettre ouverte)	Pour	Diplomatie
20	10	3	2000	LSJ	Histoire cochonne	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
135	12	3	2000	PD	Porcheries	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	
137	12	3	2000	PD	Un projet jugé innovateur	Nutrinor	Pour	Diplomatie
138	12	3	2000	PD	Nutrinor se fait rassurante	Nutrinor	Pour	Diplomatie
136	12	3	2000	PD	La population de Delisle déterminée	Population de Delisle	Contre	Intransigeance
134	14	3	2000	QUO	Porcheries	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
25	15	3	2000	QUO	Malgré l'opposition des producteurs : La MRC du Fjord réglementera les porcheries	MRC du Fjord-du-Saguenay	Contre	Diplomatie
61	16	3	2000	QUO	Porcheries : La MRC crée un comité...	Caricature (Lacroix)	n/a	Humour
60	16	3	2000	QUO	Maires de la MRC Lac-Saint-Jean-Est : Moratoire demandé sur la production porcine	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	Diplomatie
133	17	3	2000	QUO	Fermes d'élevage porcin	Nutrinor	Pour	Diplomatie
70	19	3	2000	LSJ	Réponse à l'histoire cochonne	Population, producteur agricole Hébertville-Station (lettre ouverte)	Pour	Intransigeance
71	21	3	2000	QUO	Selon Lucien Bouchard : La région doit discuter des porcheries	Premier Ministre du Québec	Pour si...	Diplomatie
72	24	3	2000	QUO	Fermes porcines : Nutrinor reprend l'entraînement	Éditorialiste (C. Néron)	Pour si...	Diplomatie
132	25	3	2000	QUO	Économie sociale	Population (Lettre ouverte)		
27	28	3	2000	QUO	Production porcine : Nutrinor rate une très belle occasion	RLDD	Pour si...	Diplomatie
24	30	3	2000	QUO	Projet de porcheries : La coalition reconnaît l'effort de Nutrinor	Coalition régionale contre le projet de porcheries	Contre	Diplomatie
131	1	4	2000	QUO	Porcheries : pas de cachettes	Population (Lettre ouverte)		
26	2	4	2000	LSJ	Coalition régionale contre la filière porcine : Nutrinor a fait un pas, mais... !	Coalition régionale contre le projet de porcheries	Contre	Diplomatie
74	2	4	2000	LSJ	Le CRE tient une soirée d'information	Conseil régional de l'environnement	Contre	Diplomatie

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
73	2	4	2000	LSJ	Le comité de la MRC débute ses travaux : Nutrinor accepte le moratoire sur la filière porcine	Nutrinor	Pour	Diplomatie
16	6	4	2000	QUO	Industrie porcine : Les élus doivent protéger leurs citoyens	Conseil régional de l'environnement	Contre	Intransigeance
130	6	4	2000	QUO	L'environnement oui, mais...	UPA	Pour	
10	7	4	2000	QUO	Droit de produire : La loi 23 pose des balises	Ministère des Affaires municipales et de la Métropole	Pour	Diplomatie
66	9	4	2000	PD	La "filière porcine" intéresse Normandin	Municipalité de Normandin	Pour	Diplomatie
9	12	4	2000	QUO	Production porcine : Les citoyens exigent un moratoire au Québec	Population Comités de citoyen de Saint-Honoré et Laterrière	Contre	Diplomatie
15	15	4	2000	QUO	Le projet de Nutrinor soulève de nombreuses interrogations	Population et MRC Maria-Chapdelaine	Contre	Intransigeance
129	19	4	2000	QUO	Filière porcine à Saint-Honoré	Municipalité de Saint-Honoré	Contre	Intransigeance
127	3	5	2000	QUO	Projet de porcherie	Population de Delisle	Contre	
128	3	5	2000	QUO	Président démissionnaire	Population de Delisle	Contre	
126	4	5	2000	QUO	Malgré la situation	Population de Delisle	Contre	
50	7	5	2000	PD	Filière porcine Nutrinor : Le comité d'étude remettra son rapport prochainement	Nutrinor	Pour	Diplomatie
48	10	5	2000	QUO	Lisier de porcs : Le CEC prône la méthode de la litière	Comité de l'environnement de Chicoutimi	Pour si...	Diplomatie
49	10	5	2000	QUO	Production de porcs: La MRC du Fjord opte pour la prudence	MRC du Fjord-du-Saguenay	Pour si...	Diplomatie

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
47	10	5	2000	QUO	Droit de produire : L'UPA menace de sortir l'artillerie lourde	UPA	Pour	Diplomatie
5	11	5	2000	QUO	Agriculture et production animale au Saguenay - Lac-Saint-Jean : Laurent Pellerin défend la thèse de la modération	UPA (Lettre ouverte)	Pour	Diplomatie
51	12	5	2000	QUO	Production porcine : Trudel décrète une trêve de trois mois	Ministre de l'Agriculture	Pour si...	Diplomatie
125	12	5	2000	QUO	Production de porcs	MRC Maria-Chapdelaine	Pour si...	Diplomatie
52	12	5	2000	QUO	Ressac causé par le projet : Les dirigeants du monde agricole s'inquiètent	UPA	Pour	Intransigeance
54	16	5	2000	QUO	Nutrinor : nul n'est prophète en son pays	Éditorialiste (C. Néron)	Pour si...	Diplomatie
43	17	5	2000	QUO	Filière porcine : Le PQ a la mémoire courte (lettre ouverte)	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
124	19	5	2000	QUO	Conseil régional de l'environnement	Conseil régional de l'environnement	Contre	Diplomatie
123	27	5	2000	QUO	Filière porcine de Nutrinor	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	
122	31	5	2000	QUO	L'agriculture au Québec n'existe plus	Population (Lettre ouverte)		Intransigeance
56	1	6	2000	QUO	Production porcine : Les agronomes ont aussi leur mot à dire	Ordre des agronomes du Québec, section Saguenay - Lac-Saint-Jean/Côte-Nord	Pour si...	Intransigeance
121	2	6	2000	QUO	Environnement : Les dangers d'un militantisme aveugle	Éditorialiste (C. Néron)	n/a	

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
45	4	6	2000	PD	Marche contre la filière porcine : Les manifestants ne cachaient pas leur inquiétude et leur colère	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
120	4	6	2000	PD	Filière porcine	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
42	4	6	2000	LSJ	Implantation d'une filière porcine : Le CRE a lui aussi réclamé des audiences publiques	Conseil régional de l'environnement	Pour si...	Diplomatie
119	6	7	2000	QUO	Démonstration d'épandage du lisier	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
63	12	7	2000	QUO	Population et proximité des élevages de porcs	Groupe de spécialistes mandatés par le ministère de la Santé et des services sociaux.	Contre	Diplomatie
64	12	7	2000	QUO	Développement de l'agriculture : La santé publique devra primer	Ministère de la Santé et des Services sociaux	Contre	Diplomatie
59	15	7	2000	QUO	Production animale : Une coalition réclame une enquête publique	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
65	25	7	2000	QUO	Déclaration du 14 juillet : La Coalition contre la filière porcine appuie les signataires	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
35	4	8	2000	QUO	Filière porcine : Les producteurs préfèrent la diplomatie	UPA et Fédération des producteurs de Porc du Québec	Pour	Diplomatie
118	6	8	2000	PD	Le faux mutisme du préfet	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
116	9	8	2000	QUO	Selon la Coalition contre la filière porcine	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
117	9	8	2000	QUO	Permis de production porcine	Nutrinor	Pour	Intransigeance
67	21	8	2000	QUO	Porcs : Producteurs invités à faire leur part	Fédération des producteurs de porcs du Québec	Pour	Diplomatie
115	23	8	2000	QUO	MRC Lac-Saint-Jean-Est	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	Diplomatie
114	24	8	2000	QUO	Filière porcine	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	
113	25	8	2000	QUO	Changement de cap	Municipalité de Saint-Henri-de-Taillon	n/a	Intransigeance
112	25	8	2000	QUO	Comité de la MRC Lac-Saint-Jean-Est	Nutrinor	Pour	Diplomatie
111	26	8	2000	QUO	Filière porcine	Centre Local de Développement Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	Diplomatie
17	2	9	2000	QUO	Filière porcine : Le ministre Trudel salue l'entente	Ministre de l'Agriculture	Pour si...	Diplomatie
75	2	9	2000	QUO	Nutrinor prend des engagements fermes	Nutrinor	Pour	Diplomatie
3	3	9	2000	LSJ	Bienvenue dans la vallée de la marde...	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
4	5	9	2000	LSJ	Filière porcine dans la région : Magouillage, trafic d'influence, tordage de bras...	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
110	7	9	2000	QUO	Hébertville	Nutrinor	Pour	
18	10	9	2000	LSJ	Filière porcine : La concertation donne des résultats selon le ministre Rémi Trudel	Ministre de l'Agriculture	Pour si...	Diplomatie
108	13	9	2000	QUO	Filière porcine	MRC du Fjord-du-Saguenay	Contre	Intransigeance
109	13	9	2000	QUO	Filière porcine	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	
107	15	9	2000	QUO	MRC Maria-Chapdelaine	MRC Maria-Chapdelaine	Pour si...	
106	17	9	2000	PD	Filière porcine	Municipalité de Normandin	Pour si...	

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
105	19	9	2000	QUO	Filière porcine	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	
104	5	10	2000	QUO	Contrôle des activités agricoles	MRC du Fjord-du-Saguenay	Pour si...	Intransigeance
19	12	10	2000	QUO	Élevages porcins : La MRC du Fjord retire son règlement	MRC du Fjord-du-Saguenay	Contre	Intransigeance
103	16	10	2000	QUO	Production de porcs à Normandin	Municipalité de Normandin	Pour si...	Diplomatie
102	16	10	2000	QUO	Production porcine	UPA	n/a	
101	20	10	2000	QUO	Environnement et agriculture	Ministre de l'Agriculture		
100	26	10	2000	QUO	Nutrinor et les motoneigistes	Nutrinor et UPA	Pour	
99	27	10	2000	QUO	Blocage des sentiers de motoneiges	Chambre de commerce d'Alma	n/a	Diplomatie
98	11	11	2000	QUO	Clubs régionaux de motoneiges	Association des clubs de motoneiges du Saguenay - Lac-Saint-Jean	n/a	
57	16	11	2000	QUO	Boycott de l'UPA : Guy Tremblay déplore vivement la situation	Population	n/a	Déception
58	16	11	2000	QUO	Sentiers de motoneiges : L'UPA n'entend pas modifier ses positions	UPA	Pour	Intransigeance
53	17	11	2000	QUO	Maternité en construction à Hébertville : Nutrinor concrétise le projet de filière porcine	Nutrinor	Pour	Intransigeance
38	30	11	2000	QUO	Déception et consternation dans la région	Fédération touristique régionale	Pour si...	Déception
37	30	11	2000	QUO	L'UPA maintient sa menace face aux motoneiges	UPA	Pour	Intransigeance

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
97	2	12	2000	QUO	Motoneige	Association des clubs de motoneiges du Saguenay - Lac-Saint-Jean	n/a	
33	5	12	2000	QUO	Droit de passage des motoneiges sur les terres agricoles : L'interdiction devrait s'étendre à tout le Québec	UPA	Pour	Intransigeance
32	6	12	2000	QUO	Pour les agriculteurs : L'UPA exige un vrai droit de produire	UPA	Pour	Intransigeance
31	7	12	2000	QUO	Propos peu encourageants du ministre Trudel: L'interdiction imposée aux motoneigistes demeure	UPA	Pour	Intransigeance
30	8	12	2000	QUO	Les agriculteurs ont raison de faire valoir leurs droits	Éditorialiste (C. Néron)	Pour	Intransigeance
34	9	12	2000	QUO	Filière porcine : Le Haut-du-Lac trouve un terrain d'entente	MRC Maria-Chapdelaine	Pour si...	Diplomatie
55	10	12	2000	LSJ	La différence entre un porc et une motoneige	Éditorialiste (F.Paradis)	Pour si...	Diplomatie
40	10	12	2000	PD	Motoneige : Les préfets projettent une rencontre	MRC Domaine-du-Roy	Pour si...	Diplomatie
39	10	12	2000	PD	Filière porcine : Un premier jalon semble posé mais le problème reste entier	UPA	Pour	Intransigeance
41	10	12	2000	PD	Le président Harvey répond à ses détracteurs	UPA	Pour	Intransigeance
96	12	12	2000	QUO	Boycottage de l'UPA	Association des hôteliers du Saguenay – Lac-Saint-Jean	n/a	Intransigeance

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
44	13	12	2000	QUO	L'UPA impose une vision archaïque du développement (lettre ouverte)	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
46	13	12	2000	QUO	Benoît Harvey affiche un optimisme ... prudent	UPA	Pour	Intransigeance
29	14	12	2000	QUO	Projet de loi 23 : Les agriculteurs devront patienter	UPA	Pour	Intransigeance
62	20	12	2000	QUO	Modifications à la Loi 23 : La MRC Lac-Saint-Jean-Est appuie l'UPA	MRC Lac-Saint-Jean-Est	Pour si...	Diplomatie
87	29	12	2000	QUO	Oui, mais les cochons eux autres !	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
36	8	1	2001	QUO	Le prix du porc pourrait baisser : Le projet de filière porcine continue, dit Lajoie	Nutrinor	Pour	Diplomatie
156	21	1	2001	PD	Élevage porcin de Nutrinor	Nutrinor	Pour	Intransigeance
95	5	2	2001	QUO	Convention historique	Gouvernement du Québec et Fédération des producteurs de porcs du Québec	Pour si...	Diplomatie
94	8	2	2001	QUO	Commission parlementaire sur la Loi 184	Gouvernement du Québec et Fédération des producteurs de porcs du Québec	Pour si...	Diplomatie
93	4	3	2001	PD	Hébertville	Nutrinor	Objectif	Intransigeance
92	6	3	2001	QUO	Le porc réussit l'épreuve de l'acceptation sociale	Éditorialiste (R. Banford)	Pour	Intransigeance
91	10	3	2001	QUO	Préférer la soumission sociale	Population (Lettre ouverte)	Contre	Intransigeance
90	13	3	2001	QUO	La filière porcine dans la région	Coalition régionale contre la filière porcine Nutrinor	Contre	Intransigeance
89	13	3	2001	QUO	Élevage à Hébertville	Nutrinor	Pour	Intransigeance

#	Jour	Mois	Année	Source	Titre	Acteur principal	Position	Attitude
88	15	3	2001	QUO	Règlement sur l'utilisation de lisier, pesticides et insecticides	Municipalité de Saint-Honoré	Contre	Intransigeance

*PD = Journal *Le Progrès-Dimanche*

**QUO = Journal *Le Quotidien*

CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS MARQUANTS

Implantation d'une filière porcine par Nutrinor au Saguenay – Lac-Saint-Jean

Année 1999

Début décembre

- Nutrinor discute de son projet avec une trentaine de producteurs de la région qui se sont montrés intéressés à en savoir plus.
- La population de La Baie fait entendre ses inquiétudes auprès du Conseil municipal et des producteurs potentiels.

Année 2000

Mi-janvier

- Puisque le projet de Nutrinor inquiète la population, Ville de La Baie propose d'adopter une législation spéciale et affirme qu'il faut d'abord explorer des techniques nouvelles moins polluantes avant de prendre une décision finale.
- Selon l'UPA, la municipalité de La Baie exploite un trou juridique pour interdire certaines formes de production agricole et il est impératif que le gouvernement amende la Loi 23.

Fin janvier

- Devant l'opposition rencontrée à La Baie, Nutrinor demande à la Région laboratoire de développement durable (RLDD) de procéder à une analyse des impacts sociaux et environnementaux du projet selon les critères du développement durable afin de bonifier le projet et de le rendre acceptable socialement.

Mi-février

- Suite aux nombreuses craintes exprimées par les citoyens et parce qu'aucune garantie n'a pu être fournie pas le promoteur, le conseil de Ville de La Baie adopte un règlement de zonage pour interdire l'implantation de fermes d'élevage à fortes charges d'odeurs.
- La MRC du Fjord convient d'inclure un encadrement spécifique pour la production porcine dans la révision de son schéma d'aménagement dans le but d'être outillée pour répondre aux demandes des promoteurs en respectant leur droit de produire et en protégeant la qualité de vie des citoyens.
- Devant l'inquiétude grandissante des citoyens, la municipalité de Laterrière décide d'aller chercher davantage d'informations auprès des promoteurs avant d'aller plus loin.

Fin février

- Les municipalités de Delisle et Hébertville-Station convoquent une assemblée publique pour permettre à tous les acteurs impliqués d'exprimer leurs points de vue.
- Nutrinor est irritée par l'attitude des municipalités et la MRC Lac-Saint-Jean-Est et demande une rencontre avec les promoteurs afin de bien cerner les enjeux de la problématique.
- Les premiers comités de citoyens se forment à La Baie et Laterrière.
- La Région laboratoire de développement durable (RLDD) remet son rapport intitulé « Le potentiel de développement durable d'un projet de production porcine dans la région ».

Début mars

- Nutrinor admet qu'elle a peut-être manqué au niveau de l'information et c'est pourquoi elle a demandé à la RLDD une étude d'impacts. La coopérative compte désormais informer davantage la population sur les réels enjeux du projet et surtout sur son caractère structurant et se dit prête à bonifier son contenu au besoin.
- Nutrinor se dit consciente qu'il existe une incompréhension autour de son projet et, dans le but d'entretenir un dialogue soutenu et transparent avec les communautés locales et régionale, élabore un nouveau plan de communication. Elle met à la disposition des acteurs du milieu des documents de base sur le projet.
- Nutrinor, l'UPA et la Fédération des producteurs de porc du Saguenay - Lac-Saint-Jean annoncent qu'il n'y aura pas d'élevage sur litière car ce n'est pas rentable en plus de demander une matière ligneuse

quasi inexistante ici en région. Or, ils assurent que leur système traditionnel, préféré par les producteurs, est parmi les plus efficaces du moment. Ils ajoutent enfin que les gens qui ont choisi de vivre en milieu rural doivent s'attendre à ce que ça sente un peu.

- Un vaste exercice de mobilisation mène à une pétition contre le projet car les citoyens craignent les odeurs, la pollution de l'eau et des nuisances susceptibles de perturber l'industrie touristique.
- La municipalité de Delisle se demande pourquoi ne pas avoir fait comme Alcan et demander des audiences publiques pour éviter ce chaos.
- Selon le Comité d'opposition de Saint-Honoré, 250 citoyens se sont déplacés pour rien car il est impossible d'empêcher le projet. Nutrinor dit, en effet, que faire marche arrière sous les pressions populaires signifierait pour un agriculteur le retrait de son droit de produire.

Mi-mars

- S'appuyant sur une pétition de plus de 1 200 noms, la MRC du Fjord adopte une résolution visant à régir l'implantation des porcheries
- Les agriculteurs et l'UPA rappellent qu'ils invoqueront le droit de produire reconnu par tous en guise d'opposition.
- Les maires de la MRC Lac-Saint-Jean-Est demandent un moratoire pour la mise sur pied d'un comité chargé d'analyser la faisabilité technique, économique, environnementale et sociale du projet. Ce comité sera composé de tous les représentants concernés par la problématique. Il devra produire un rapport faisant état de pistes de solutions assurant le droit de produire et la qualité de vie des citoyens. Le préfet est fier de cette proposition et croit qu'il s'agit d'un rôle qui incombe à la MRC qui a le mandat de planifier l'aménagement du territoire.
- Le premier ministre du Québec prétend qu'il est bien qu'un tel débat ait lieu afin de respecter le droit de produire et la qualité de vie des citoyens et se dit confiant qu'un compromis sera trouvé car il existe maintenant des nouvelles technologies réduisant de beaucoup les nuisances.

Fin mars

- Selon la Région laboratoire de développement durable, Nutrinor doit procéder à une meilleure consultation publique et adopter une gestion sur litière afin de rendre son projet conforme au souhait de la population et aux principes du développement durable.
- La Coalition régionale contre le projet de porcheries reconnaît qu'un pas a été fait par Nutrinor en acceptant le moratoire demandé par la MRC Lac-Saint-Jean-Est mais espère que la coopérative en profitera pour orienter le projet vers le développement durable. Un vaste consensus semble se dégager en ce sens.

Début avril

- Le CRE, à titre d'organisme neutre et en réponse à la demande populaire, tient une session d'information à Alma en compagnie des principaux acteurs impliqués.
- La Coalition régionale contre la filière porcine demande que le moratoire de 3 mois, accepté dans la MRC Lac-Saint-Jean-Est, s'étende à l'ensemble de la région.
- Les représentants du ministère des Affaires municipales et de la Métropole croient que la région, ne pouvant pas interdire toutes les activités agricoles, devrait plutôt se doter d'un comité de suivi agro-environnemental.

Mi-avril

- Les pressions populaires se généralisent et un moratoire est demandé avec encore plus de force. Certains vont même jusqu'à demander la tenue d'audiences publiques sous l'égide du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) ainsi que des référendums municipaux.

Début mai

- Le dépôt du rapport du Comité de la MRC Lac-Saint-Jean-Est prévu pour la mi-mai est remis au début juin.
- Nutrinor fait imprimer 15 000 dépliant informatifs devant être distribués dans les municipalités touchées.

Mi-mai

- Après analyse, le Comité de l'environnement de Chicoutimi appuie le projet à condition d'utiliser la litière solide, comme le préconise la RLDD.
- La Coalition régionale dépose un mémoire affirmant que le gouvernement du Québec vise la production de 375 000 porcs dans la région et que tout est déjà décidé.
- L'UPA intervient dans le dossier car elle affirme que le projet est conforme à la réglementation. Elle assure qu'elle rencontrera les municipalités qui ont adopté des réglementations spéciales et menace même d'entamer des poursuites si elles ne font pas marche arrière. Elle envoie une lettre à ses membres leur indiquant de possibles actions à venir : refus d'épandre les boues municipales et accès interdit aux VTT et motoneiges sur les terres.
- Le ministre décrète un moratoire jusqu'au 12 août car le degré d'émotivité est trop haut et aucun dialogue n'est possible. Le débat s'étend à tout le Québec et fait resurgir la problématique de la cohabitation du monde rural et urbain.
- Toute la question de l'acceptabilité sociale des projets de développement refait surface et plusieurs considèrent que la démocratie est bafouée.

Début juin

- Les agronomes sautent dans la mêlée, sans toutefois prendre officiellement position, car ils prétendent que les propos de certains groupes remettent en cause leur intégrité et leur professionnalisme.
- Les contestations se multiplient et Michel Chartrand prend la défense des citoyens lors d'une manifestation populaire. Le Conseil régional de l'environnement, de concert avec 15 municipalités concernées, réclame la tenue d'un examen par le Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE).

Mi-juillet

- Un groupe de spécialistes, mandatés par le ministère de la Santé et des Services sociaux, affirme que la production porcine présente des risques pour la santé humaine.
- Selon le ministère de la Santé et des Services sociaux, les activités associées à la production animale au Québec montrent des risques réels de contamination et les outils méthodologiques pouvant les déterminer efficacement sont manquants.
- Puisque le ministère de l'Environnement n'a pas répondu favorablement à la demande du CRE et de 15 municipalités de la région pour l'obtention d'un BAPE, la Coalition se sert d'un avis de santé publique présentant les risques associés à la production animale en région pour demander au ministère de la Santé et des Services sociaux la tenue d'un BAPE.

Fin juillet

- La Coalition régionale contre le projet de porcheries estime que l'attitude du gouvernement du Québec dans le dossier autochtone est similaire à celle concernant la question de la filière porcine. Dans les deux cas les ressources naturelles régionales sont exploitées sans consulter la population au préalable sous prétexte d'un droit de produire. Selon ses membres, ce sont des accrocs majeurs à l'éthique démocratique et des gestes s'inscrivant dans le mouvement de désintégration régionale.

Début août

- Fin du moratoire.
- L'UPA et le Syndicat des producteurs de Porc du Québec se disent profondément déçus que la trêve n'ait pas permis au gouvernement d'amender la Loi 23 à cause de la période de vacances estivales.
- Les principaux acteurs impliqués se disent confiants que le moratoire imposé aura permis de calmer les esprits et que la problématique pourra désormais se régler par la voie de la diplomatie.
- Une entente survient suite à l'engagement de Nutrinor de suivre le guide de bonnes pratiques agricoles proposé par le Comité d'analyse de la MRC Lac-Saint-Jean-Est et d'en faire la promotion auprès de ses partenaires. De plus, la coopérative s'engage à édifier une vitrine technologique pour le traitement des lisiers à Hébertville avec le support du MAPAQ.

Fin août

- Une résolution recevant l'aval de toutes les parties est adoptée par le MRC Lac-Saint-Jean-Est (23 août).
- Le CLD Lac-Saint-Jean-Est annonce qu'il soutient le comité de travail de la MRC Lac-Saint-Jean-Est et est favorable à ses recommandations, notamment la réalisation d'un plan de développement de l'agriculture et de l'agroalimentaire régional, qu'il perçoit comme un outil important dans un contexte de mondialisation des marchés.

Début septembre

- Un consensus général survient entre les préfets des quatre MRC et les promoteurs du projet de filière porcine avec le soutien du CRCD. Le ministre de l'Agriculture et le ministre des Ressources naturelles se disent tous deux ravis du dénouement de cette saga et saluent le travail des acteurs régionaux qu'ils qualifient d'exemplaire.
- Les acteurs régionaux conviennent d'élaborer un plan de développement de l'agroalimentaire régional sous la supervision du CRCD.
- Certains citoyens réagissent fortement à l'annonce du consensus et se disent déçus de leurs élus, parlant de magouillage, de trafic d'influence et de tordage de bras. Plusieurs sont d'avis que la filière porcine a eu le dessus sur l'acceptabilité sociale, malgré de réels dangers environnementaux. Ils craignent d'être bientôt envahis et prétendent que la démocratie est bafouée.

Mi-octobre

- Un avis légal stipule qu'une MRC ne peut réglementer le contrôle intérimaire des élevages porcins et de l'épandage des fumiers parce que cela contrevient aux lois de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme et au droit de produire. La MRC du Fjord-du-Saguenay retire son règlement.
- Selon l'UPA, la MRC Lac-Saint-Jean-Est a modifié de façon inacceptable la résolution consensuelle qu'elle avait adoptée, il y a de cela quelques semaines.
- Puisque la résolution a changé, que le gouvernement n'a pas encore amendé la Loi 23 et que les municipalités n'ont pas retiré leurs réglementations spéciales, les membres de l'UPA adoptent une résolution envisageant un éventuel retrait des droits de passage octroyés aux motoneigistes.

Début novembre

- L'UPA demande à ses membres d'appliquer la résolution interdisant le passage des motoneiges sur leurs terres tant que le gouvernement n'amendera pas la Loi 23 et que les municipalités ne retireront pas leurs réglementations.
- La maternité, première infrastructure de la filière porcine, est en construction et accueillera les premières truies en mars 2001.
- Les MRC de la région, de concert avec le CRCD, proposent de mettre en place un comité d'harmonisation et un moratoire sur les règlements en gestation dans les municipalités concernant les usages agricoles.
- Selon l'UPA, les règlements signés par les municipalités concernant l'odeur sont irréalistes et le moratoire proposé n'engage pas les municipalités à retirer leur projet abusif. Les moyens de pression sont donc maintenus.
- La Fédération touristique régionale (FTR) se dit déçue des moyens de pression pris par l'UPA car il s'agit d'un vote de non confiance envers les élus locaux. La FTR croyait que le consensus serait bien vu de la part de l'UPA et se dit maintenant craintive à l'idée de voir la saison touristique hivernale compromise.

Début décembre

- L'UPA menace d'étendre ses moyens de pression au reste du Québec si le gouvernement ne clarifie pas la Loi 23 sur le droit de produire pour empêcher les MRC et les municipalités de s'ingérer dans les affaires agricoles.

Mi-décembre

- La MRC Maria-Chapdelaine agit à titre de médiateur et prétend que cela a permis d'en arriver à une entente sur leur territoire. Les citoyens ont abandonné l'idée de l'élevage sur lisier solide sous quatre conditions. La MRC invite l'UPA à faire de même avec les autres MRC pour dénouer l'impasse.
- L'UPA maintient que la filière porcine n'est que le déclencheur d'un problème plus profond. Selon la Coalition régionale contre la filière porcine, ce sont les bases du vieux conflit rural-urbain qui sont en

cause. Par conséquent, une solution globale s'impose qui tienne compte des dimensions écologiques, économiques et sociales.

- L'UPA se dit obligée de se défendre avec les moyens à sa disposition et déplore l'affrontement qu'elle provoque avec le secteur touristique mais rappelle que c'est la MRC Lac-Saint-Jean-Est qui a renié ses engagements pris lors du consensus du 1er septembre 2000.

Fin décembre

- La MRC Lac-Saint-Jean-Est appuie l'UPA dans sa revendication visant l'amendement de la Loi 23 afin de contribuer à mettre fin aux moyens de pression. La MRC veut ainsi démontrer sa bonne foi vis-à-vis le monde agricole tout en déplorant le fait que seule la région paye actuellement le prix alors que la question du droit de produire est une question provinciale.

Année 2001

Début janvier

- Le ministre de l'Agriculture annonce que les modifications à la Loi 23 feraient en sorte qu'aucun permis supplémentaire ne serait émis dans les régions dépassant les normes, ce qui n'est pas le cas au Saguenay - Lac-Saint-Jean.
- Nutrinor, qui produira annuellement quelque 25 000 porcs grâce à une maternité et cinq fermes de finition, compte attendre les résultats de la réflexion qui s'amorce au CRCD concernant le développement agroalimentaire régional avant d'aller plus loin dans ses projets d'expansion.

Début février

- Le gouvernement du Québec et la Fédération des producteurs de porcs du Québec signent une entente "d'écoconditionnalité" pour la production porcine en plus d'une entente sur la gestion des terres agricoles avec les municipalités.

Début mars

- La coopérative Nutrinor procède, dans ses installations du rang Saint-Charles, à Hébertville, à l'inauguration du premier site de maternité de son projet de fermes d'élevage porcin.

Mi-Mars

- Les représentants de la Coalition contre la filière porcine avouent ne plus avoir espoir d'arriver à bloquer l'implantation de la production porcine au Saguenay – Lac-Saint-Jean.
- Les premières truies débarquent à la maternité des Élevages Hébertville Senc.

ANNEXE B

DOCUMENT SUPPLÉMENTAIRE RELATIF À L'ANALYSE DE CONTENU SUR LES AUDIENCES PUBLIQUES DU BAPE

Feuille de codage

FEUILLE DE CODAGE

Titre du mémoire

Auteur(s)

Fonction principale de l'auteur ou de l'organisme

Citoyen

Organisme public

Entreprise privée

Agissant principalement dans le domaine de l'environnement

Agissant principalement dans le domaine économique

Agissant principalement dans le domaine social

Aspects et questions touchées par le mémoire

A. Aspects économiques

Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Viabilité : le projet possède-t-il les assises nécessaires en termes de financement et de capacité de gestion pour assurer son succès à long terme ?			
Emploi : combien d'emplois de qualité le projet permet-il de créer ?			
Appareil de production des biens et services : quels efforts le projet consacre-t-il à la recherche et au développement ?			
Diversification économique : le projet consolide-t-il la structure industrielle et commerciale de la région ?			
Pratiques commerciales : le projet soutient-il des pratiques commerciales justes et équitables ?			
Entreprenariat : le projet s'insère-t-il dans des réseaux d'affaires et contribue-t-il à leur essor ?			

B. Aspects sociaux

Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Santé et prévention : les promoteurs s'assurent-ils que leurs employés bénéficient d'un milieu de travail sain et sécuritaire ?			
Sécurité civile : le projet est-il sécuritaire pour la collectivité ?			
Gestion du personnel : le projet s'assure-t-il d'une bonne gestion des relations de travail créant un milieu de travail épanouissant ?			
Répartition de la richesse : le projet assure-t-il une rémunération salariale équitablement répartie et une juste redistribution des bénéfices générés ?			
Droits des travailleurs : le projet assure-t-il le respect de la liberté d'expression, d'association, et de l'équité dans l'embauche ?			

C. Gestion des ressources

Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Matériaux : le projet fait-il un usage durable des matières premières à sa disposition dans une optique d'écocoefficacité ?			
Énergie : le projet fait-il un usage durable des sources d'énergie mises à sa disposition ?			
Eau : le projet fait-il un usage durable de l'eau dans une optique d'écocoefficacité ?			
Rejets toxiques : le projet prend-il les mesures nécessaires pour diminuer ses impacts sur l'air, l'eau, le sol et la biodiversité ?			
Amélioration du produit : le produit ou le service généré par le projet est-il le moins exigeant en termes de ressources, d'énergie et d'espaces ?			

D. Aspects territoriaux

Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Équilibre rural-urbain : le projet contribue-t-il, par sa localisation, à structurer l'ensemble du territoire ?			
Ancrage territorial : le projet contribue-t-il au dynamisme socio-économique de sa région ?			
Harmonisation des usages : le projet se préoccupe-t-il d'harmoniser ses activités avec les divers usages du			

territoire ayant déjà cours, en vue d'assurer un développement intégré ?			
--	--	--	--

E. Gouvernance

Question	Traitée en profondeur	Traitée en surface	Absente
Processus d'évaluation : le projet s'est-il doté d'un processus d'auto-évaluation qui intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux ?			
Ouverture au dialogue : le promoteur est-il disposé à informer et à entamer le dialogue avec la collectivité ?			
Arrimage à la collectivité : le projet s'inscrit-il de manière positive dans les enjeux priorités par la collectivité locale et régionale ?			

Synthèse

Aspect	Nombre de questions...			Total
	Traitées en profondeur	Traitées en surface	Absentes	
Économique				6
Social				5
Gestion des ressources				5
Territoire				3
Gouvernance				3
Total				

Conclusion

Notes

ANNEXE C

DOCUMENT SUPPLÉMENTAIRE RELATIF À L'INTERVIEW PAR TÉLÉPHONE DESTINÉE À LA POPULATION RÉGIONALE

Formulaire de questions – Population régionale

FORMULAIRE DE QUESTIONS – POPULATION RÉGIONALE

INT01

Bonjour, mon nom est X de la firme de recherche UniMarketing. Nous réalisons présentement une étude sur le développement durable auprès de la population de la région et nous aurions besoin de votre collaboration.

01	Poursuivre l'entrevue	01		
02	Questionnaire complété	CO	N	=> /FIN
03	Occupé	OC		=> /FIN
04	Pas de réponse	PR		=> /FIN
05	Boîte Vocale	BV		=> /FIN
06	Absent	AB		=> /NOM
07	Rendez-vous	RA		=> /NOM
08	Absence prolongée	AP		=> /FIN
09	Incomplet avec rendez-vous	QV		=> /NOM
10	Incomplet sans rendez-vous	QI		=> /FIN
11	Refus	RE		=> /FIN
12	Refus occupé	RO		=> /FIN
13	Refus pas de réponse	RP		=> /FIN
14	Rendez-vous, refus	RF		=> /NOM
15	Deuxième refus	R2		=> /FIN
16	Numéro discontinué, pas de service	DI		=> /FIN
17	Numéro discontinué, pas de service, vérifié	D1	N	=> /FIN
18	Non Résidentiel, FAX	NR		=> /FIN
19	Non éligible	N1		=> /FIN
20	Problème de langue	PL		=> /FIN
21	Incapacité de répondre	IR		=> /FIN
22	Déménagé	DE		=> /FIN
23	Duplicata	DU		=> /FIN
24	Quota atteint	QA		=> /FIN
25	Hors Strate	HS	N	=> /FIN
26	Pré-test	PT	N	=> /FIN
27	impossible joindre	IJ		=> /FIN

FOYER

Tout d'abord afin de choisir un répondant au hasard dans votre foyer, pourriez-vous me dire combien de personnes de 18 ans et plus habitent chez vous en vous incluant?

01	une	1
02	Deux	2
03	Trois	3
04	Quatre	4
05	Cinq	5
06	Six et plus	6
07	Refus	X
08	Ne sait pas	Y

NBHOM

De ces <FOYER > personnes, combien sont des hommes?

01	Un	1
02	Deux	2
03	Trois	3
04	Quatre	4
05	Cinq	5
06	Six et plus	6
07	Aucun	0
08	Refus	X
09	Ne sait pas	Y

SEL

Dans ce cas, pourrais-je parler à < >?

01	Faire entrer	1
----------	--------------	---

INT02

Bonjour, mon nom est X de la firme de recherche UniMarketing. Nous réalisons présentement une étude sur le développement durable auprès de la population de la région et nous aurions besoin de votre collaboration.

01	Poursuivre l'entrevue	01		
02	Questionnaire complété	CO	N	=> /FIN
03	Occupé	OC		=> /FIN
04	Pas de réponse	PR		=> /FIN
05	Boîte Vocale	BV		=> /FIN
06	Absent	AB		=> /NOM
07	Rendez-vous	RA		=> /NOM
08	Absence prolongée	AP		=> /FIN
09	Incomplet avec rendez-vous	QV	N	=> /NOM
10	Incomplet sans rendez-vous	QI	N	=> /FIN
11	Refus	RE		=> /FIN
12	Refus occupé	RO		=> /FIN
13	Refus pas de réponse	RP		=> /FIN
14	Rendez-vous, Refus	RF		=> /NOM
15	Deuxième refus	R2		=> /FIN
16	Numéro discontinué, pas de service	DI		=> /FIN
17	Non Résidentiel, FAX	NR		=> /FIN
18	Non éligible	N2		=> /FIN
19	Problème de langue	PL		=> /FIN
20	Incapacité de répondre	IR		=> /FIN
21	Déménagé	DE		=> /FIN
22	Duplicata	DU		=> /FIN
23	Quota atteint	QA	N	=> /FIN
24	Hors Strate	HS	N	=> /FIN
25	Pré-test	PT	N	=> /FIN

Q1

Connaissez-vous, au moins pour en avoir déjà entendu parler, le Centre Québécois de Développement Durable (CQDD) ?

01 Oui 1
 02 Non 2
 03 NSP/NRP 9

Q2A

Selon vous, avant qu'un projet de développement économique ne soit réalisé dans notre région, est-il très important, assez important, peu important ou pas du tout important que l'on s'assure d'abord de... ..La viabilité économique du projet.

01 Très important 1
 02 Assez important 2
 03 Peu important 3
 04 Pas du tout important 4
 05 NSP 9

Q2B

Selon vous, avant qu'un projet de développement économique ne soit réalisé dans notre région, est-il très important, assez important, peu important ou pas du tout important que l'on s'assure d'abord de... ..La recherche de l'équité sociale (retombées économiques dans les communautés, respect des droits des travailleurs, des chances pour tous...)

01 Très important 1
 02 Assez important 2
 03 Peu important 3
 04 Pas du tout important 4
 05 NSP 9

Q2C

Selon vous, avant qu'un projet de développement économique ne soit réalisé dans notre région, est-il très important, assez important, peu important ou pas du tout important que l'on s'assure d'abord de... ..Du respect de l'environnement.

01 Très important 1
 02 Assez important 2
 03 Peu important 3
 04 Pas du tout important 4
 05 NSP 9

Q3A

Si un projet de développement économique était réalisé DANS LA RÉGION et qu'il constituait un risque potentiel pour cet environnement mais qu'il devait avoir d'importantes retombées économiques pour l'ensemble de la région à long terme, ce projet serait-il très, assez, peu ou pas du tout acceptable pour vous ?

- | | | |
|----------|------------------------|---|
| 01 | Très acceptable | 1 |
| 02 | Assez acceptable | 2 |
| 03 | Peu acceptable | 3 |
| 04 | Pas du tout acceptable | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |

Q3B

Si un projet de développement économique était réalisé DANS LA RÉGION et qu'il constituait un risque potentiel pour l'environnement mais qu'il devait avoir d'importantes retombées économiques pour l'ensemble de la région à long terme, ce projet serait-il très, assez, peu ou pas du tout acceptable pour vous ?

- | | | |
|----------|------------------------|---|
| 01 | Très acceptable | 1 |
| 02 | Assez acceptable | 2 |
| 03 | Peu acceptable | 3 |
| 04 | Pas du tout acceptable | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |

Q4

Diriez-vous que vous êtes très familier, assez familier, peu familier ou pas du tout familier avec la notion de DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

- | | | |
|----------|----------------------|---|
| 01 | Très familier | 1 |
| 02 | Assez familier | 2 |
| 03 | Peu familier | 3 |
| 04 | Pas du tout familier | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |

Q5A

Compte tenu de vos connaissances, croyez-vous que les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement sont adéquats pour assurer un développement durable de la région ?

- | | | |
|----------|------------------------|---|
| 01 | Adéquats | 1 |
| 02 | Partiellement adéquats | 2 |
| 03 | Inadéquats | 3 |
| 04 | NSP/NRP | 9 |

Q5B

Selon vous, parmi les intervenants suivants, qui a le rôle de s'assurer que les projets de développement qui seront réalisés rencontrent les objectifs du développement durable (objectifs économiques, sociaux et environnementaux) ? Est-ce....

01	Les citoyens	01	
02	Les élus locaux (maires, préfet de MRC...)	02	
03	Les gouvernements provincial et fédéral	03	
04	Les entreprises/entrepreneurs/grandes entreprises	04	
05	Les chercheurs ou scientifiques	05	
06	Tous	00	X
07	Autres	97	O
08	NSP	99	X

Q5C

Selon vous, quel est le meilleur moyen pour réussir à mettre en application un développement plus durable ?

01	Des lois	01	
02	Des programmes de sensibilisation	02	
03	Des incitatifs fiscaux	03	
04	L'étiquetage des produits	04	
05	Toutes ces réponses (ne pas mentionner)	00	X
06	Autres :	97	O
07	NSP/NRP	99	X

Q6

Connaissez-vous, au moins pour en avoir déjà entendu parler, le Bureau d'audiences publiques en Environnement, communément appelé BAPE ?

01	Oui	1	
02	Non	2	=> BLOC1
03	NSP	9	=> BLOC1

Q7

Selon vous, le Bureau d'Audiences Publiques en Environnement (PABE) s'occupe principalement...?

01	De la protection de l'environnement	1	
02	Du développement économique	2	
03	Du développement social	3	
04	Toutes ces réponses (NE PAS LIRE)	0	X
05	NSP	9	X

Q8

Selon vous, le Bureau d'audiences publiques en environnement est...

01	Un organisme gouvernemental	1
02	Un organisme à but non lucratif	2
03	Une firme privée	3
04	Une coopérative	4
05	Un groupe de pression	5
06	Aucun de ces énoncés	0
07	NSP	9

BLOC 1**DÉFINITION DU BAPE****Q9A**

Je vais vous lire maintenant une série d'énoncés et pour chacun d'eux veuillez m'indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, d'accord, en désaccord ou tout à fait en désaccord... Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement sensibles même si cela prend plus de temps.

01	Tout à fait d'accord	1
02	D'accord	2
03	En désaccord	3
04	Tout à fait en désaccord	4
05	NSP	9

Q9B

Etes-vous tout à fait d'accord, d'accord, en désaccord ou tout à fait en désaccord... Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement sensibles même si cela entraîne des dépenses supplémentaires.

01	Tout à fait d'accord	1
02	D'accord	2
03	En désaccord	3
04	Tout à fait en désaccord	4
05	NSP	9

Q10

Croyez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement répond adéquatement au besoin d'expression des citoyens lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

01	Oui	1
02	Plus ou moins (ne pas lire)	2
03	Non	3
04	NSP/NRP	9

Q11A

Pour chacun des énoncés suivants, veuillez m'indiquer si vous êtes tout à fait d'accord, d'accord, en désaccord ou tout à fait en désaccord... LE BAPE est un processus complexe.

01	Tout à fait d'accord	1
02	D'accord	2
03	En désaccord	3
04	Tout à fait en désaccord	4
05	NSP	9

Q11B

Etes-vous tout à fait d'accord, d'accord, en désaccord ou tout à fait en désaccord... Le BAPE retarde le développement.

01	Tout à fait d'accord	1
02	D'accord	2
03	En désaccord	3
04	Tout à fait en désaccord	4
05	NSP	9

Q12A

Dites quelle influence devrait avoir chacun des acteurs suivants lors de l'analyse de projets de développement sensibles ? ... les citoyens ?

01	Devraient avoir le dernier mot	1
02	Devraient avoir leur mot à dire	2
03	N'ont pas à intervenir	3
04	NSP/NRP	9

Q12B

Quelle influence devrait avoir... le élus de la région (maires, conseillers municipaux, préfets...)?

01	Devraient avoir le dernier mot	1
02	Devraient avoir leur mot à dire	2
03	N'ont pas à intervenir	3
04	NSP/NRP	9

Q12C

Quelle influence devrait avoir... Les organismes économiques (les CLD, SADC, etc.) ?

01	Devraient avoir le dernier mot	1
02	Devraient avoir leur mot à dire	2
03	N'ont pas à intervenir	3
04	NSP/NRP	9

Q12D

Quelle influence devrait avoir... .. Les experts (les spécialistes en environnement et les scientifiques) ?

- | | | |
|----------|---------------------------------|---|
| 01 | Devraient avoir le dernier mot | 1 |
| 02 | Devraient avoir leur mot à dire | 2 |
| 03 | N'ont pas à intervenir | 3 |
| 04 | NSP/NRP | 9 |

Q12E

Quelle influence devrait avoir... .. Les promoteurs et entrepreneurs ?

- | | | |
|----------|---------------------------------|---|
| 01 | Devraient avoir le dernier mot | 1 |
| 02 | Devraient avoir leur mot à dire | 2 |
| 03 | N'ont pas à intervenir | 3 |
| 04 | NSP/NRP | 9 |

Q13

Selon vous, est-ce que l'analyse publique des projets de développement sensibles doit être réalisée à l'échelle régionale ou locale ?

- | | | |
|----------|-----------|---|
| 01 | Régionale | 1 |
| 02 | Locale | 2 |
| 03 | NSP | 9 |

Q14A

Avez-vous déjà ASSISTÉ OU PRÉSENTÉ votre opinion à une session du Bureau d'audiences publiques en environnement (BAPE) ?

- | | | |
|----------|---------------|---|
| 01 | Oui, assisté | 1 |
| 02 | Oui, présenté | 2 |
| 03 | Non | 3 |
| 04 | NSP | 9 |

Q14B

Pour quelle raison n'avez-vous jamais assisté ou participé à une session du Bureau d'audiences publiques en environnement ?

- | | | | |
|----------|---|----|---|
| 01 | Pas suffisamment d'intérêt | 01 | |
| 02 | Pas assez informé pour prendre part au débat | 02 | |
| 03 | Pas confiance en ce processus | 03 | |
| 04 | Pas assez annoncé | 04 | |
| 05 | Pas assez accessible en termes d'horaire et de lieu | 05 | |
| 06 | Manque de temps pour me préparer | 06 | |
| 07 | Autre : | 97 | O |
| 08 | NSP/NRP | 99 | X |
- (1/98 - 100 - 102)

Q15

S'il y avait un MÉCANISME DE CONSULTATION PUBLIQUE RÉGIONAL et que celui-ci vous permettait de prendre part activement à la prise de décision lors de l'analyse de projets de développement régionaux dit "sensibles", l'utiliseriez-vous ou y participeriez-vous ?

- | | | |
|----------|-----------------------|---|
| 01 | Oui, certainement | 1 |
| 02 | Oui, probablement | 2 |
| 03 | Non, probablement pas | 3 |
| 04 | Non, certainement pas | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q16A

Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que vous avez eu l'occasion de livrer votre opinion avant que la décision finale ne soit prise ? ... Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q16B

Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que vous avez eu l'occasion de livrer votre opinion avant que la décision finale ne soit prise ? ... Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q16C

Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que vous avez eu l'occasion de livrer votre opinion avant que la décision finale ne soit prise ? ... Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q16D

Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que vous avez eu l'occasion de livrer votre opinion avant que la décision finale ne soit prise ? ... Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q17

Que vous ayez saisi l'occasion de vous exprimer ou non, croyez-vous que votre opinion a pu ou aurait pu influencer la décision qui a été prise lors de ... Lors de la construction des projets mentionnés ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q18A

Êtes-vous d'avis qu'une audience et une consultation publique permettant d'évaluer les impacts potentiels au niveau social, économique et environnemental était nécessaire ... Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q18B

Êtes-vous d'avis qu'une audience et une consultation publique permettant d'évaluer les impacts potentiels au niveau social, économique et environnemental était nécessaire ... Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Tout à fait | 1 |
| 02 | Plus ou moins | 2 |
| 03 | Pas du tout | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |
-

Q18C

Êtes-vous d'avis qu'une audience et une consultation publique permettant d'évaluer les impacts potentiels au niveau social, économique et environnemental était nécessaire ... Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?

01	Tout à fait	1
02	Plus ou moins	2
03	Pas du tout	3
04	Je ne connais pas le projet	4
05	NSP/NRP	9

Q18D

Êtes-vous d'avis qu'une audience et une consultation publique permettant d'évaluer les impacts potentiels au niveau social, économique et environnemental était nécessaire ... Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?

01	Tout à fait	1
02	Plus ou moins	2
03	Pas du tout	3
04	Je ne connais pas le projet	4
05	NSP/NRP	9

Q19A

Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse et d'une consultation publique quant à leurs potentiels d'impacts au niveau social, économique et environnemental ? ... La phase 2 de développement du réseau de porcheries de Nutrinor

01	Oui	1
02	Peut-être	2
03	Non	3
04	Je ne connais pas le projet	4
05	NSP/NRP	9

Q19B

Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse et d'une consultation publique quant à leurs potentiels d'impacts au niveau social, économique et environnemental ? ... La route à quatre voies divisées dans le Parc des Laurentides

01	Oui	1
02	Peut-être	2
03	Non	3
04	Je ne connais pas le projet	4
05	NSP/NRP	9

Q19C

Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse et d'une consultation publique quant à leurs potentiels d'impacts au niveau social, économique et environnemental ? ... Le projet de bateaux croisière à Saguenay

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Oui | 1 |
| 02 | Peut-être | 2 |
| 03 | Non | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |

Q19D

Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse et d'une consultation publique quant à leurs potentiels d'impacts au niveau social, économique et environnemental ? ... L'implantation d'un magasin grande surface (ex. : Wal Mart)

- | | | |
|----------|-----------------------------|---|
| 01 | Oui | 1 |
| 02 | Peut-être | 2 |
| 03 | Non | 3 |
| 04 | Je ne connais pas le projet | 4 |
| 05 | NSP/NRP | 9 |

Q20

Croyez-vous que tout projet pouvant avoir un impact sur la santé des populations et des travailleurs ou sur l'environnement, devrait faire automatiquement l'objet d'une analyse et d'une consultation publique ?

- | | | |
|----------|-----|---|
| 01 | Oui | 1 |
| 02 | Non | 2 |
| 03 | NSP | 9 |

AGE

En terminant, voici quelques questions d'ordre socio-démographique qui nous permettront d'analyser les résultats Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous?

- | | | |
|----------|----------------|---|
| 01 | 18-24 ans | 1 |
| 02 | 25-34 ans | 2 |
| 03 | 35-44 ans | 3 |
| 04 | 45-54 ans | 4 |
| 05 | 55-64 ans | 5 |
| 06 | 65 ans et plus | 6 |
| 07 | NSP/NRP | 9 |

VILLE

Dans quelle ville ou municipalité demeurez-vous ?

01	Albanel	01
02	Alma	02
03	Chicoutimi	03
04	Delisle	04
05	Dolbeau-Mistassini	05
06	Hébertville	06
07	Jonquière	07
08	LaBaie	08
09	L'Ascension-de-Notre-Seigneur	09
10	Laterrière	10
11	Mashteuiatsh	11
12	Métabetchouan-Lac-à-la-Croix	12
13	Normandin	13
14	Roberval	14
15	Saint-Ambroise	15
16	Saint-Bruno	16
17	Saint-David-de-Falardeau	17
18	Saint-Félicien	18
19	Saint-Fulgence	19
20	Saint-Gédéon	20
21	Saint-Honoré	21
22	Saint-Nazaire	22
23	Saint-Prime	23
24	Shipshaw	24
25	Tremblay (Ville Saguenay)	25
26	Tremblay	26
27	AUTRES	97 O
28	NSP/NRP	99

REVEN

Quel est le revenu brut total avant impôt de tous les membres de votre foyer?

01	Moins de 30 000\$	1
02	de 30 000\$ à 44 999\$	2
03	de 45 000\$ à - de 59 999\$	3
04	de 60 000\$ à 74 999\$	4
05	de 75 000\$ et plus	5
06	NSP/NRP	9

SCOLA

Quel est votre dernier niveau d'études complété?

01	Primaire	1
02	Secondaire général	2
03	Diplôme professionnel	3
04	Diplôme collégial technique	4
05	Diplôme collégial général	5
06	Universitaire	6
07	NSP/NRP	9

PROPR

Êtes-vous propriétaire ou locataire?

01 Propriétaire 1
 02 Locataire 2
 03 NSP/NRP 9

GROUP

Seriez-vous intéressé à participer à un groupe de discussion dans votre secteur concernant le développement durable et les sujets abordés au long du sondage? (Un groupe de discussion est un panel de 10 à 12 répondants qui sont invités à discuter de certains sujets)

01 Oui 1
 02 Non 2
 03 NSP/NRP 9

INT97

Désolé, nous cherchons des personnes habitant HORS DE VOTRE SECTEUR.

01 Non-Éligible NE D => /FIN

SEXE

Notez le sexe du répondant

01 Homme 1
 02 Femme 2

INT99

Merci de votre collaboration et bonne fin de soirée (journée).

01 Questionnaire complété CO C => /FIN
 02 Pré-test PT N => /FIN

INT

01 Poursuivre l'entrevue	01	N	
02 Questionnaire complété	CO	N	=> /FIN
03 Occupé	OC	N	
04 Pas de réponse	PR	N	
05 Boîte Vocale	BV	N	
06 Absent	AB	N	
07 Rendez-vous	RA	N	
08 Absence prolongée	AP	N	
09 Incomplet avec rendez-vous	QV		=> /NOM
10 Incomplet sans rendez-vous	QI		=> /FIN
11 Refus	RE	N	
12 Refus occupé	RO	N	
13 Refus pas de réponse	RP	N	
14 Rendez-vous, refus	RF	N	
15 Deuxième refus	R2	N	
16 Numéro discontinué, pas de service	DI	N	
17 Numéro impossible à Joindre	IJ	N	=> /FIN
18 Numéro discontinué, pas de service vérifié	D1	N	
19 Non Résidentiel, FAX	NR	N	
20 Non éligible (int97)	NE	N	
21 Non éligible (int01)	N1	N	
22 Non éligible (int02)	N2	N	
23 Problème de langue	PL	N	
24 Incapacité de répondre	IR	N	
25 Déménagé	DE	N	
26 Duplicata	DU	N	
27 Quota atteint	QA	N	
28 Hors Strate	HS	N	
29 Pré-test	PT	N	

NOM

nom

ANNEXE D

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AU QUESTIONNAIRE- INTERVIEW DESTINÉ AUX DÉCIDEURS ET AUX PROMOTEURS

Formulaire de questions – Décideurs
Formulaire de questions - Promoteurs

FORMULAIRE DE QUESTIONS - DÉCIDEURS

Entrevue #

Date :

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

À remplir :

1. Nom du répondant

2. Fonction du répondant

3. Numéro de téléphone du répondant

4. Adresse du répondant

5. Le répondant est...
 - Une femme
 - Un homme

PRÉAMBULE

Les questions qui vous seront posées traiteront du développement durable et de ses applications, notamment en ce qui concerne l'analyse de projets dits « sensibles » ou « controversés ». On entend par projets « sensibles » ou « controversés », des projets de développement qui ne font pas l'unanimité auprès des décideurs ou de la population en général parce qu'ils soulèvent certaines craintes au niveau de leurs impacts économiques, sociaux ou environnementaux. Le projet de centrale thermique du Suroît est un exemple de projet « controversé » puisque de nombreux citoyens s'inquiètent de ses conséquences sur l'environnement. D'autres projets controversés pourraient avoir des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs ou l'économie d'une région, par exemple.

A. EN CE QUI A TRAIT AU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE...

1. Comment qualifieriez-vous votre connaissance du concept de développement durable ?

- Très faible
- Passable
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

2. Quel mot vous vient spontanément à l'esprit quand vous entendez l'expression « développement durable » ?

3. Selon vous, qu'est-ce qui définit le plus justement un développement dit durable ?

- Un développement qui tient compte des besoins des générations futures
- Un développement qui tient compte à la fois de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la préservation de l'environnement
- Un développement qui associe les citoyens, les élus, les décideurs et les entrepreneurs à la prise de décision
- Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

4. Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : *Le développement durable...*

	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Je ne sais pas
<i>Est concret ?</i>				
<i>Est nécessaire ?</i>				
<i>Est complexe ?</i>				
<i>Est coûteux ?</i>				
<i>Est écolo ?</i>				

5. Selon vous, le développement durable est **principalement** la responsabilité de qui ?

- Les citoyens
- Les élus locaux
- Le gouvernement provincial
- Le gouvernement fédéral
- Les entreprises
- Les chercheurs
- Autres :

6. Selon vous, quel est **le meilleur moyen** pour réussir à mettre en application un développement plus durable ?

- Des lois
- Des programmes de sensibilisation
- Des incitatifs fiscaux
- L'étiquetage des produits
- Toutes ces réponses (ne pas mentionner)
- Autres :

B. EN CE QUI A TRAIT AU CENTRE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE...

1. Pourriez-vous nommer un organisme qui s'occupe de développement durable dans la région ?

- Oui, lequel ?
- Non

2. Dans quelle mesure estimez-vous connaître le Centre québécois de développement durable ?

- Pas du tout (*passez à la question C1*)
- Vaguement
- Assez bien
- Très bien

3. Selon vous, le Centre québécois de développement durable est...

- Un organisme gouvernemental
- Un organisme à but non lucratif (bonne réponse)*
- Une firme privée
- Une coopérative
- Un groupe de pression
- Autres :

** fournir la bonne réponse au répondant s'il se trompe*

4. Selon vous, le Centre québécois de développement durable s'occupe principalement...

- De protection de l'environnement
- De développement économique
- De développement social
- Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

5. Pouvez-vous identifier une action, un service ou un outil produit par le Centre québécois de développement durable ?

- Oui, lequel ?
- Non

C. EN CE QUI A TRAIT AU PROCESSUS PUBLIC D'ANALYSE...

1. Avez-vous déjà entendu parler du Bureau d'audiences publiques en environnement, communément appelé BAPE ?

- Souvent
- Quelques fois
- Une ou deux fois seulement
- Jamais (*passez à la question C12*)

2. Dans quelle mesure estimez-vous connaître le Bureau d'audiences publiques en environnement, communément appelé BAPE ?

- Pas du tout (*passez à la question C12*)
- Très peu
- Vaguement
- Assez bien
- Très bien
- Parfaitement

Commentaires :

3. Selon vous, le Bureau d'audiences publiques en environnement est...

- Un organisme gouvernemental (bonne réponse)*
- Un organisme à but non lucratif
- Une firme privée
- Une coopérative
- Un groupe de pression

* fournir la bonne réponse au répondant s'il se trompe

4. Selon vous, le Bureau d'audiences publiques en environnement s'occupe principalement...

- De protection de l'environnement
- De développement économique
- De développement social
- Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

Commentaires :

5. Saviez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement permet aux citoyens d'exprimer leurs opinions lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

- Oui
- Non (*passez à la question C8*)

6. Croyez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement répond adéquatement **au besoin d'expression des citoyens** lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

7. Croyez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement tient suffisamment compte **des besoins des promoteurs** lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

8. Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : *Le Bureau d'audiences publiques en environnement...*

	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Je ne sais pas
<i>Est indispensable ?</i>				
<i>Est complexe ?</i>				
<i>Est crédible ?</i>				
<i>Empêche le développement ?</i>				
<i>Est accessible ?</i>				
<i>Est trop coûteux ?</i>				
<i>Prend trop de temps ?</i>				

9. Avez-vous déjà assisté ou présenté votre opinion à une session du Bureau d'audiences publiques en environnement ?

- Non
- Oui

Si oui :

- J'ai déjà assisté à une session du BAPE (*passer à C11*)
- J'y ai déjà présenté mon opinion sous la forme d'un mémoire écrit (*passer à C11*)
- J'y ai déjà présenté mon opinion oralement (*passer à C11*)
- J'y ai déjà présenté mon opinion sous les deux formes, orale et écrite (*passer à C11*)

10. Pour quelle raison n'avez-vous jamais assisté ou participé à une session du Bureau d'audiences publiques en environnement ?

- Pas suffisamment d'intérêt
- Pas assez informé pour prendre part au débat
- Pas confiance en ce processus
- Pas assez annoncé
- Pas assez accessible en termes d'horaire et de lieu
- Manque de temps pour me préparer
- Autre :
- Je ne sais pas

Commentaires :

11. Diriez-vous qu'il est facile d'obtenir la tenue d'un BAPE lorsqu'une région en ressent le besoin ?

- Oui
- Plus oui moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

12. Selon vous l'acceptation par les citoyens de tout projet de développement pouvant causer des impacts sociaux, économiques et environnementaux est une condition...

- Incontournable
- Importante
- Plus ou moins importante
- Peu importante
- Sans importance
- Je ne sais pas

13. Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les deux affirmations suivantes :

a) *Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si **cela prend plus de temps** ?*

- D'accord → jusqu'à quelle limite (25%, 50% ou 100% de plus) ?
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

b) Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si cela **entraîne des dépenses supplémentaires** ?

- D'accord → Qui devrait supporter ces coûts ? Quelle limite (25%, 50%, 100% de plus) ?
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

14. Selon vous, **quelle influence ont chacun des acteurs** suivants lorsque vient le temps de décider du démarrage ou non d'un projet de développement d'envergure pour la région ?

	Grande influence	Peu d'influence	Aucune influence	Je ne sais pas
<i>Les citoyens ?</i>				
<i>Les élus locaux (maires et conseillers) ?</i>				
<i>Les leaders des organismes de développement ?</i>				
<i>Les experts (spécialistes gouvernementaux, chercheurs etc.) ?</i>				
<i>Les promoteurs du projet eux-mêmes ?</i>				
<i>Le gouvernement provincial ?</i>				
<i>Le gouvernement fédéral ?</i>				

15. Selon vous, **quelle influence devrait avoir chacun des acteurs** suivants lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

	N'ont pas à intervenir	Devraient avoir leur mot à dire	Devraient avoir le dernier mot	Je ne sais pas
<i>Les citoyens ?</i>				
<i>Les élus locaux (maires et conseillers) ?</i>				
<i>Les leaders des organismes de développement ?</i>				
<i>Les experts (spécialistes gouvernementaux, chercheurs etc.) ?</i>				
<i>Les promoteurs du projet eux-mêmes ?</i>				
<i>Le gouvernement provincial ?</i>				
<i>Le gouvernement fédéral ?</i>				

16. L'implantation d'une filière porcine par la coopérative Nutrinor a provoqué une crise qui a duré plus de 15 mois et entraîné l'intervention de plus de 35 acteurs différents dans les médias écrits régionaux. Selon vous, est-ce que Nutrinor aurait pu éviter cette crise ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

17. Selon vous, est-ce que Nutrinor pouvait compter sur un mécanisme régional, autre que le BAPE, qui lui aurait permis d'assurer l'acceptabilité sociale de son projet ?

- Oui → Lequel ?
- Non (*passer à la question C19*)
- Je ne sais pas (*passer à la question C19*)

Commentaires :

18. Pourquoi, selon vous, les dirigeants de Nutrinor n'ont-ils pas tiré profit de ce mécanisme ?

19. Êtes-vous d'avis que la région est bien outillée pour assurer l'acceptabilité sociale des projets de développement controversés en l'absence du BAPE ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

20. Pour prendre le pouls de la population régionale lors de projets controversés, croyez-vous que les élus et les décideurs peuvent compter sur un mécanisme de communication avec les citoyens **adéquat et performant**, en dehors des médias écrits et radiophoniques ?

- Oui → Lequel ?
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

21. Selon vous, pour qu'il soit efficace, est-il important qu'un mécanisme d'analyse publique des projets de développement controversés soit entièrement sous contrôle régional ?

- Oui
- Pas nécessairement
- Non (*prenez la question D1*)
- Je ne sais pas

22. Croyez-vous que la nouvelle Conférence régionale des élus (CRE) pourra jouer ce rôle ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

D. EN CE QUI A TRAIT À L'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AUX CRITÈRES UTILISÉS...

1. Dans quelle mesure estimez-vous connaître les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement qui pourrait voir le jour dans la région ?

- Pas du tout (*prenez la question D3*)
- Vaguement
- Assez bien
- Très bien

2. Compte tenu de vos connaissances, croyez-vous que les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement sont adéquats pour assurer un développement durable de la région ?

- Adéquats
- Partiellement adéquats
- Inadéquats
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

3. D'après vous, qui sont **ceux qui choisissent** les critères d'analyse pour juger de la pertinence des projets de développement présentés dans la région ?

- Les élus (maires, conseillers et députés)
- Les experts du milieu local et régional (travaillant dans les centres locaux de développement, les services d'aménagement du territoire ou à l'université par exemple)
- Les promoteurs du projet eux-mêmes
- Les institutions financières qui fournissent l'argent
- Le gouvernement provincial
- Le gouvernement fédéral
- Autres :
- Je ne sais pas

4. D'après vous, qui sont **ceux qui devraient choisir** les critères d'analyse pour juger de la pertinence des projets de développement présentés dans la région ?

- Les élus (maires, conseillers et députés)
- Les experts gouvernementaux (travaillant dans les différents ministères)
- Les experts du milieu local et régional (travaillant dans les centres locaux de développement, les services d'aménagement du territoire ou à l'université par exemple)
- Les promoteurs du projet eux-mêmes
- Les institutions financières qui fournissent l'argent
- Autres :
- Je ne sais pas

5. Compte tenu de vos connaissances, croyez-vous que les critères suivants sont importants pour juger de la pertinence d'un projet de développement dans la région ?

	Très important	Important	Plus ou moins important	Peu important	Inutile	Je ne sais pas
<i>La viabilité économique du projet ?</i>						
<i>La recherche de l'équité sociale ?</i>						
<i>Le respect de l'environnement ?</i>						
<i>L'effet structurant sur l'ensemble du territoire régional, urbain et rural</i>						
<i>La prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité</i>						
<i>La concordance avec les priorités émanant de la planification stratégique régionale</i>						

6. Croyez-vous qu'il serait pertinent que la région se dote d'une grille d'analyse de projet dont les critères d'évaluation tiendraient compte des points que vous venez d'identifier comme importants ou très importants ?

- Pas pertinent (*passez à la question E1*)
- Peu pertinent (*passez à la question E1*)
- Plus ou moins pertinent
- Pertinent
- Très pertinent
- Je ne sais pas

7. Croyez-vous qu'une telle grille d'analyse de projets devrait être utilisée par les analystes des CLD, des SADC et autres organismes de développement qui gèrent des programmes de soutien aux entreprises ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Commentaires :

8. Croyez-vous que l'application d'une grille d'analyse de développement durable plus complète pour procéder à l'analyse d'un projet de développement puisse justifier **un délai supplémentaire** avant le démarrage du projet ?

- Tout à fait → jusqu'à quelle limite (25%, 50% ou 100% de plus) ?
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

9. Croyez-vous que l'application d'une grille d'analyse de développement durable plus complète pour procéder à l'analyse d'un projet de développement puisse justifier **des coûts supplémentaires** ?

- Oui → Qui devrait supporter ces coûts ? Quelle limite (25%, 50%, 100% de plus) ?
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

10. Si une telle grille était utilisée par les analystes en s'assurant de n'engendrer que des délais et des coûts jugés convenables, croyez-vous qu'il s'agirait pour la région d'un outil ... ?

- Indispensable
- Utile
- Plus ou moins utile
- Peu utile
- Inutile
- Je ne sais pas

11. En plus des analystes, croyez-vous que cette grille d'analyse devrait être mise à la disposition des citoyens de la région et des futurs promoteurs ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

12. Seriez-vous prêt à soutenir la diffusion d'une telle grille d'analyse de développement durable dans la région ?

- Oui
- Non (*passez à la question E1*)
- Je ne sais pas (*passez à la question E1*)

Pourquoi ? :

13. De quelle façon seriez-vous prêt à soutenir la diffusion de cette grille ?

- En soutenant son financement
- En devenant porte-parole
- En l'utilisant
- Autres :

Commentaires :

E. EN CE QUI A TRAIT À DES CAS CONCRETS...

1. Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que l'occasion vous a été donnée de livrer votre opinion avant que la décision finale ne soit prise ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

2. Que vous ayez saisi l'occasion de vous exprimer ou non, croyez-vous que votre opinion ait pu influencer la décision ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

3. Estimez-vous que **les citoyens** ont eu l'occasion de livrer leur opinion avant que la décision finale ne soit prise ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

4. Estimez-vous que l'opinion des citoyens a réellement pu influencer la décision ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

5. Etes-vous d'avis qu'une analyse publique mettant en évidence les impacts sociaux, économiques et environnementaux était nécessaire pour s'assurer que le projet soit acceptable socialement ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

6. Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse publique *mettant en évidence leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux* ?

	Oui	Peut-être	Non	Je ne connais pas le projet
<i>La phase 2 de développement du réseau de porcheries de Nutrinor</i>				
<i>La route à quatre voies divisées dans le Parc des Laurentides</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel important sur la santé des populations ou des travailleurs</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel majeur sur l'économie régionale</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel important sur les écosystèmes de la région</i>				

❖ Avez-vous des commentaires à ajouter ?

[illegible]

FORMULAIRE DE QUESTIONS - PROMOTEURS

Entrevue #

Date :

IDENTIFICATION DU RÉPONDANT

À remplir :

1. Nom de l'entreprise
2. Adresse du répondant
3. Fonction du répondant au sein de l'entreprise
4. Numéro de téléphone du répondant
5. Le répondant est...
 - Une femme
 - Un homme

À demander pour confirmer les informations du bottin :

6. Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle ?
7. Dans quel branche d'activités votre entreprise opère-t-elle ?

PRÉAMBULE

Les questions qui vous seront posées traiteront du développement durable et de ses applications, notamment en ce qui concerne l'analyse de projets dits « sensibles » ou « controversés ». On entend par projets « sensibles » ou « controversés », des projets de développement qui ne font pas l'unanimité auprès des décideurs ou de la population en général parce qu'ils soulèvent certaines craintes au niveau de leurs impacts économiques, sociaux ou environnementaux. Le projet de centrale thermique du Suroît est un exemple de projet « controversé » puisque de nombreux citoyens s'inquiètent de ses conséquences sur l'environnement. D'autres projets controversés pourraient avoir des conséquences néfastes sur la santé des travailleurs ou l'économie d'une région, par exemple.

A. EN CE QUI A TRAIT AU CONCEPT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE...

1. Comment qualifieriez-vous votre connaissance du concept de développement durable ?

- Très faible
- Passable
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

2. Quel mot vous vient spontanément à l'esprit quand vous entendez l'expression « développement durable » ?

3. Selon vous, qu'est-ce qui définit le plus justement un développement dit durable ?

- Un développement qui tient compte des besoins des générations futures
- Un développement qui tient compte à la fois de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la préservation de l'environnement
- Un développement qui associe les citoyens, les élus, les décideurs et les entrepreneurs à la prise de décision
- Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

4. Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : *Le développement durable...*

	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Je ne sais pas
<i>Est concret ?</i>				
<i>Est nécessaire ?</i>				
<i>Est complexe ?</i>				
<i>Est coûteux ?</i>				
<i>Est écolo ?</i>				

5. Selon vous, le développement durable est **principalement** la responsabilité de qui ?

- Les citoyens
- Les élus locaux
- Le gouvernement provincial
- Le gouvernement fédéral
- Les entreprises
- Les chercheurs
- Autres :

6. Selon vous, quel est **le meilleur moyen** pour réussir à mettre en application un développement plus durable ?

- Des lois
- Des programmes de sensibilisation
- Des incitatifs fiscaux
- L'étiquetage des produits
- Toutes ces réponses (ne pas mentionner)
- Autres :

B. EN CE QUI A TRAIT AU CENTRE QUÉBÉCOIS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE...

1. Pourriez-vous nommer un organisme qui s'occupe de développement durable dans la région ?

- Oui, lequel ?
- Non

2. Dans quelle mesure estimez-vous connaître le Centre québécois de développement durable ?

- Pas du tout (*passer à la question C1*)
- Vaguement
- Assez bien
- Très bien

3. Selon vous, le Centre québécois de développement durable est...

- Un organisme gouvernemental
- Un organisme à but non lucratif (bonne réponse)*
- Une firme privée
- Une coopérative
- Un groupe de pression
- Autres :

** fournir la bonne réponse au répondant s'il se trompe*

4. Selon vous, le Centre québécois de développement durable s'occupe principalement...

- De protection de l'environnement
- De développement économique
- De développement social

- Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

5. Pouvez-vous identifier une action, un service ou un outil produit par le Centre québécois de développement durable ?

- Oui, lequel ?
- Non

C. EN CE QUI A TRAIT AU PROCESSUS PUBLIC D'ANALYSE...

- Avez-vous déjà entendu parler du Bureau d'audiences publiques en environnement, communément appelé BAPE ?
 - Souvent
 - Quelques fois
 - Une ou deux fois seulement
 - Jamais (*passer à la question C11*)
- Dans quelle mesure estimez-vous connaître le Bureau d'audiences publiques en environnement, communément appelé BAPE ?
 - Pas du tout (*passer à la question C11*)
 - Très peu
 - Vaguement
 - Assez bien
 - Très bien
 - Parfaitement

Commentaires :

- Selon vous, le Bureau d'audiences publiques en environnement est...
 - Un organisme gouvernemental (bonne réponse)*
 - Un organisme à but non lucratif
 - Une firme privée
 - Une coopérative
 - Un groupe de pression

** fournir la bonne réponse au répondant s'il se trompe*

- Selon vous, le Bureau d'audiences publiques en environnement s'occupe principalement...
 - De protection de l'environnement
 - De développement économique
 - De développement social
 - Toutes ces réponses (*ne pas mentionner*)

Commentaires :

- Saviez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement permet aux citoyens d'exprimer leurs opinions lors de l'analyse de projets de développement controversés ?
 - Oui
 - Non
- Votre entreprise a-t-elle déjà été soumise au processus d'analyse du Bureau d'audiences publiques en environnement ?
 - Oui
 - Non (*passez à la question C8*)

Commentaires :

- Comment qualifieriez-vous cette expérience ?
 - Très Positive
 - Plutôt positive
 - Plus ou moins positive
 - Plutôt négative
 - Très négative
 - Je ne sais pas

Pourquoi ?:

- Croyez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement répond adéquatement **au besoin d'expression des citoyens** lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

- Croyez-vous que le Bureau d'audiences publiques en environnement tient suffisamment compte **des besoins des promoteurs** lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

- Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les affirmations suivantes : *Le Bureau d'audiences publiques en environnement...*

	D'accord	Plus ou moins d'accord	En désaccord	Je ne sais pas
<i>Est nécessaire ?</i>				
<i>Est complexe ?</i>				
<i>Est crédible ?</i>				
<i>Empêche le développement ?</i>				
<i>Est accessible ?</i>				
<i>Prend trop de temps ?</i>				

- Dites si vous êtes d'accord, plus ou moins d'accord ou en désaccord avec les deux affirmations suivantes :

c) *Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si **cela prend plus de temps** ?*

- D'accord → jusqu'à quelle limite (25%, 50%, 100% de plus) ?
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

d) *Il est important que les citoyens puissent participer à l'analyse des projets de développement controversés même si cela **entraîne des dépenses supplémentaires** ?*

- D'accord → Qui devrait supporter ces coûts ? Quelle limite (25%, 50%, 100% de plus) ?
- Plus ou moins d'accord
- En désaccord
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

- Selon vous, **quelle influence ont chacun des acteurs** suivants lorsque vient le temps de décider du démarrage ou non d'un projet de développement d'envergure pour la région ?

	Grande influence	Peu d'influence	Aucune influence	Je ne sais pas
Les citoyens ?				
Les élus locaux (maires et conseillers) ?				
Les leaders des organismes de développement ?				
Les experts (spécialistes gouvernementaux, chercheurs etc.) ?				
Les promoteurs du projet eux-mêmes ?				
Le gouvernement provincial ?				
Le gouvernement fédéral ?				

- Selon vous, **quelle influence devrait avoir chacun des acteurs** suivants lors de l'analyse de projets de développement controversés ?

	N'ont pas à intervenir	Devraient avoir leur mot à dire	Devraient avoir le dernier mot	Je ne sais pas
<i>Les citoyens ?</i>				
<i>Les élus locaux (maires et conseillers) ?</i>				
<i>Les leaders des organismes de développement ?</i>				
<i>Les experts (spécialistes gouvernementaux, chercheurs etc.) ?</i>				
<i>Les promoteurs du projet eux-mêmes ?</i>				
<i>Le gouvernement provincial ?</i>				
<i>Le gouvernement fédéral ?</i>				

- Selon vous l'acceptation par les citoyens de tout projet de développement pouvant causer des impacts sociaux, économiques et environnementaux est une condition...

- Incontournable
- Importante
- Plus ou moins importante
- Peu importante
- Sans importance
- Je ne sais pas

Commentaires :

- Selon vous, pour qu'il soit efficace, est-il important qu'un mécanisme d'analyse publique des projets de développement controversés soit entièrement sous contrôle régional ?

- Oui
- Pas nécessairement
- Non (*passez à la question D1*)
- Je ne sais pas

Commentaires :

- Croyez-vous que la nouvelle Conférence régionale des élus (CRE) pourra jouer ce rôle ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

D. EN CE QUI A TRAIT À L'ANALYSE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AUX CRITÈRES UTILISÉS...

1. Croyez-vous que votre entreprise est pleinement engagée sur la voie du développement durable ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

2. D'après vous, qui sont **ceux qui choisissent** les critères d'analyse pour juger de la pertinence des projets de développement présentés dans la région ?

- Les élus (maires, conseillers et députés)
- Les experts du milieu local et régional (travaillant dans les centres locaux de développement, les services d'aménagement du territoire ou à l'université par exemple)
- Les promoteurs du projet eux-mêmes
- Les institutions financières qui fournissent l'argent
- Le gouvernement provincial
- Le gouvernement fédéral
- Autres :
- Je ne sais pas

3. D'après vous, qui sont **ceux qui devraient choisir** les critères d'analyse pour juger de la pertinence des projets de développement présentés dans la région ?

- Les élus (maires, conseillers et députés)
- Les experts gouvernementaux (travaillant dans les différents ministères)
- Les experts du milieu local et régional (travaillant dans les centres locaux de développement, les services d'aménagement du territoire ou à l'université par exemple)
- Les promoteurs du projet eux-mêmes
- Les institutions financières qui fournissent l'argent
- Autres :
- Je ne sais pas

4. Dans quelle mesure estimez-vous connaître les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement qui pourrait voir le jour dans la région ?

- Pas du tout (*passer à la question D6*)
- Vaguement
- Assez bien
- Très bien

5. Compte tenu de vos connaissances, croyez-vous que les critères utilisés actuellement par les analystes pour juger de la pertinence d'un projet de développement sont adéquats pour assurer un développement durable de la région ?

- Adéquats
- Partiellement adéquats
- Inadéquats
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

6. Compte tenu de vos connaissances, croyez-vous que les critères suivants sont importants pour juger de la pertinence d'un projet de développement dans la région ?

	Très important	Important	Plus ou moins important	Peu important	Inutile	Je ne sais pas
<i>La viabilité économique du projet ?</i>						
<i>La recherche de l'équité sociale ?</i>						
<i>Le respect de l'environnement ?</i>						
<i>L'effet structurant sur l'ensemble du territoire régional, urbain et rural</i>						
<i>La prise en compte des préoccupations exprimées par la collectivité</i>						
<i>La concordance avec les priorités émanant de la planification stratégique régionale</i>						

7. Croyez-vous qu'il serait pertinent que la région se dote d'une grille d'analyse de projet dont les critères d'évaluation tiendraient compte non seulement des impacts économiques, mais aussi sociaux et environnementaux d'un projet ?

- Très pertinent
- Pertinent
- Plus ou moins pertinent
- Peu pertinent
- Pas pertinent (*prenez la question E1*)
- Je ne sais pas

Commentaires :

8. Croyez-vous qu'une telle grille d'analyse de projets devrait être utilisée par les analystes des CLD, des SADC et autres organismes de développement qui gèrent des programmes de soutien aux entreprises ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Commentaires :

9. Croyez-vous que l'application d'une grille d'analyse de développement durable plus complète pour procéder à l'analyse d'un projet de développement puisse justifier **un délai supplémentaire** avant le démarrage du projet ?

- Tout à fait → jusqu'à quelle limite (25%, 50% ou 100% de plus) ?
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

10. Croyez-vous que l'application d'une grille d'analyse de développement durable plus complète pour procéder à l'analyse d'un projet de développement puisse justifier **des coûts supplémentaires** ?

- Oui → Qui devrait supporter ces coûts ? Quelle limite (25%, 50%, 100% de plus) ?
- Plus ou moins
- Non
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

11. Si une telle grille était utilisée par les analystes en s'assurant de n'engendrer que des délais et des coûts jugés convenables, croyez-vous qu'il s'agirait pour la région d'un outil ... ?

- Indispensable
- Utile
- Plus ou moins utile
- Peu utile
- Inutile
- Je ne sais pas

12. Advenant la création d'une telle grille d'analyse de projet visant un développement plus durable, seriez-vous prêt à l'utiliser pour bonifier votre entreprise ou votre projet en démarrage ?

- Oui
- Non
- Peut-être
- Je ne sais pas

Commentaires :

13. Seriez-vous intéressé à ce que des spécialistes analysent votre entreprise pour établir un diagnostic de développement durable identifiant vos forces et vos faiblesses et proposant des pistes de bonification ?

- Oui
- Plus ou moins
- Non (passez à la question E1)
- Je ne sais pas

Pourquoi ? :

14. Seriez-vous prêt à ce qu'une ressource de votre entreprise consacre une vingtaine d'heures à ce dossier pour permettre aux spécialistes d'établir le diagnostic ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Commentaires ? :

15. Seriez-vous prêt à déboursier un certain montant pour obtenir ce diagnostic ?

- Oui → Combien ?
- Non
- Je ne sais pas

Commentaires ? :

16. Pour quelle raison vous apparaît-il intéressant que votre entreprise obtienne un diagnostic de développement durable ?

E. EN CE QUI A TRAIT À DES CAS CONCRETS...

1. Dans le cadre des projets suivants, estimez-vous que **les citoyens** ont eu l'occasion de livrer leur opinion avant que la décision finale ne soit prise ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

2. Estimez-vous que l'opinion **des citoyens** a réellement pu influencer la décision ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

3. Etes-vous d'avis qu'une analyse publique mettant en évidence les impacts sociaux, économiques et environnementaux était nécessaire pour s'assurer que le projet soit acceptable socialement ?

	Tout à fait	Plus ou moins	Pas du tout	Je ne connais pas le projet
<i>Lors de la construction d'une nouvelle usine Alcan à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction de l'usine de traitement des sols contaminés, Récupère-Sol à St-Ambroise ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un magasin grande surface, Wal-Mart, à Alma ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un réseau de porcheries dans la région sous la direction de la coopérative Nutrinor ?</i>				
<i>Lors de la construction d'un nouveau barrage sur la Péribonka ?</i>				

4. Croyez-vous que les projets suivants devraient faire l'objet d'une analyse publique *mettant en évidence leurs impacts sociaux, économiques et environnementaux* ?

	Oui	Peut-être	Non	Je ne connais pas le projet
<i>La phase 2 de développement du réseau de porcheries de Nutrinor</i>				
<i>La route à quatre voies divisées dans le Parc des Laurentides</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel majeur sur la santé des populations ou des travailleurs</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel majeur sur l'économie régionale</i>				
<i>Tout projet ayant un impact potentiel majeur sur les écosystèmes de la région</i>				

❖ Avez-vous des commentaires à ajouter ?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

ANNEXE E

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AU QUESTIONNAIRE AUTO-ADMINISTRÉ DESTINÉ AUX ORGANISMES DE DÉVELOPPEMENT D'UNE MRC DU SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN

Formulaire de consentement

Questionnaire destiné aux organismes locaux et régionaux

Questionnaire destiné au Centre local de développement (CLD)

Synthèse des observations

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Responsable de la recherche :

Denis Doré, étudiant au Doctorat en développement régional, UQAC

Projet :

Le rôle des CLD dans la dynamique québécoise de développement local et régional

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre participation à titre de personne-ressource au sein de notre recherche portant sur le rôle des CLD dans la dynamique québécoise de développement local et régional. Cette étape ne constituant qu'une phase préliminaire, dans le cadre d'une recherche exploratoire dirigée par Marc-Urbain Proulx, professeur à l'Université du Québec à Chicoutimi, le présent questionnaire ne vise qu'à recueillir des renseignements sommaires. Les informations extraites seront intégrées, à titre indicatif, à un rapport de recherche plus vaste portant sur les « *Complémentarités entre les agglomérations et leur hinterland* ».

Il est entendu que si vous acceptez de participer comme personne-ressource à la recherche, vous le faites librement et sans coercition de notre part. Cependant, vous vous engagez à répondre à un bref questionnaire, au meilleur de votre connaissance. Par ailleurs, nous nous engageons à vous laisser libre de cesser votre participation à tout moment, à tenir strictement confidentielles les informations personnelles que vous nous communiquerez au cours de la recherche, à les conserver sous clés dans un endroit sûr et à accès limité, à les détruire quand elles ne seront plus utiles pour fin de cette recherche, à ne pas les communiquer à d'autres chercheurs sans votre autorisation, à ne pas mentionner votre nom à qui que ce soit sans votre autorisation expresse et écrite et à ne publier que les résultats globaux de la recherche.

Nous affirmons en toute bonne foi ne prévoir pour vous aucun désavantage ou inconvénient consécutif à votre participation à cette recherche. Au contraire, nous sommes d'avis que nous devrions tous en tirer des informations pertinentes permettant de mieux connaître les modalités de fonctionnement des CLD et leur impact au sein de nos collectivités.

Denis Doré
Étudiant, Doctorat en développement régional
UQAC

Date

Signature du participant

Date

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AUX ORGANISMES LOCAUX ET RÉGIONAUX

Objectif :

Le bref questionnaire qui suit a pour but de mieux connaître la nature des relations que votre organisme entretient avec le Centre local de développement.

Instructions :

Entrez d'abord le nom de votre organisme et votre fonction, puis répondez aux questions ;
En ce qui a trait aux questions 1 à 5 et 7, faites un X dans la case qui vous semble la plus appropriée ;
Pour ce qui est des questions 6, 8 et 9, répondez dans l'espace réservé à cette fin.

Organisme :

Fonction :

Questions :

1. À quelle fréquence votre organisme entre-t-il en contact avec le Centre local de développement (CLD) ?

	Cochez ici
Jamais	
Rarement (1 ou 2 fois par année environ)	
Périodiquement (1 fois par mois environ)	
Fréquemment (1 fois par semaine environ)	
Constamment (pratiquement à chaque jour)	

2. Quel type de relations votre organisme entretient-il avec le CLD ?

	Cochez ici
Formelles (Les relations sont obligatoires pour le bon fonctionnement de l'organisme)	
Informelles (Les relations sont de nature volontaire)	
Les deux	
Ne s'applique pas (Il n'y a pas de relations)	

3. Quel est l'objectif principal des contacts que votre organisme entretient avec le CLD ?

	Cochez ici
Échanger des informations diverses	
Assurer le fonctionnement de l'organisme	
Les deux	
Autres (précisez)	
Ne s'applique pas (Il n'y a pas de contacts)	

4. Quelle est le lien hiérarchique existant entre votre organisme et le CLD ?

	Cochez ici
Direction (Le CLD doit rendre des comptes à votre organisme)	
Subordination (Votre organisme doit rendre des comptes au CLD)	
Complémentarité (Le CLD et votre organisme travaillent de concert sans hiérarchie)	
Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de lien)	

5. Quel est votre degré de satisfaction quant aux relations entretenues par votre organisme avec le CLD ?

	Cochez ici
Satisfaisantes (Les relations sont suffisantes)	
Insuffisantes (Les relations devraient être améliorées)	
Exagérées (Les relations sont trop nombreuses)	
Inutiles (Les relations ne sont pas nécessaires)	

6. Quels est l'organisme local ou régional avec lequel vous entretenez le plus de liens ?

7. De quel type de liens s'agit-il ?

	Cochez ici
Formels (Les liens sont obligatoires pour le bon fonctionnement de l'organisme)	
Informels (Les liens sont de nature volontaire)	
Les deux	

8. Votre organisme intervient-il davantage en milieu urbain ou en milieu rural ?

9. Votre organisme est-il représenté sur le conseil d'administration du CLD ? Si oui, est-ce par une personne faisant directement partie de votre organisme ou par quelqu'un représentant le secteur d'activités où vous oeuvrez ou la clientèle que vous desservez ?

Merci de votre collaboration !

QUESTIONNAIRE DESTINÉ AU CENTRE LOCAL DE DÉVELOPPEMENT (CLD)

Objectif :

Le présent questionnaire a pour but de mieux connaître la nature des relations qu'entretient le CLD avec divers organismes du milieu local et régional.

Instructions :

En ce qui a trait aux questions 1 à 5, faites un X dans la case qui vous semble la plus appropriée et utilisez les espaces supplémentaires si vous désirez ajouter un organisme ;

Pour ce qui est des questions 6 à 11, répondez dans l'espace réservé à cette fin ;

En cas de besoin, vous trouverez la liste complète des acronymes à la fin du questionnaire.

Questions :

1. À quelle fréquence le CLD entre-t-il en contact avec les organismes suivants ?

	Jamais	Rarement (1 ou 2 fois par année environ)	Périodiquement (1 fois par mois environ)	Fréquemment (1 fois par semaine environ)	Constamment (pratiquement à chaque jour)
CLE					
CJE					
CLSC					
Chambre de com.					
MRC					
ZAT					
SDC					
Commission scolaire					
Ville(s)-centre(s)					
Munici. Milieu rural 1					
Munici. Milieu rural 2					
Cégep					
Député provincial					
Député fédéral					
SADC					
CRCD					
UQAC					
RLDD					
CRE					
CRC					
CRAO					
RAJ-02					
RLS					
CREPAS					

Inscrivez les organismes non mentionnés dans le tableau précédent s'il y a lieu :

2. Quel type de relations le CLD entretient-il avec les organismes suivants ?

	Formelles (Les relations sont obligatoires)	Informelles (Les relations sont de nature volontaire)	Les deux	Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de contacts)
CLE				
CJE				
CLSC				
Chambre de com.				
MRC				
ZAT				
SDC				
Commission scolaire				
Ville(s)-centre(s)				
Munici. Milieu rural 1				
Munici. Milieu rural 2				
Cégep				
Député provincial				
Député fédéral				
SADC				
CRCD				
UQAC				
RLDD				
CRE				
CRC				
CRAO				
RAJ-02				
RLS				
CREPAS				

Inscrivez les organismes non mentionnés dans le tableau précédent s'il y a lieu :

3. Quel est l'objectif principal de ces contacts avec les organismes suivants ?

	Échanger des informations et/ou des conseils	Assurer le fonctionnement du CLD	Les deux	Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de contacts)	Autres (précisez)
CLE					
CJE					
CLSC					
Chambre de com.					
MRC					
ZAT					
SDC					
Commission scolaire					
Ville(s)-centre(s)					
Munici. Milieu rural 1					
Munici. Milieu rural 2					

	Échanger des informations et/ou des conseils	Assurer le fonctionnement du CLD	Les deux	Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de contacts)	Autres (précisez)
Cégep					
Député provincial					
Député fédéral					
SADC					
CRCD					
UQAC					
RLDD					
CRE					
CRC					
CRAO					
RAJ-02					
RLS					
CREPAS					

Inscrivez les organismes non mentionnés dans le tableau précédent s'il y a lieu :

4. Quelle est le lien hiérarchique reliant le CLD aux organismes suivants ?

	Direction (L'organisme doit rendre des comptes au CLD)	Subordination (Le CLD doit rendre des comptes à cet organisme)	Complémentarité (Le CLD et l'organisme travaillent de concert sans hiérarchie)	Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de liens)
CLE				
CJE				
CLSC				
Chambre de com.				
MRC				
ZAT				
SDC				
Commission scolaire				
Ville(s)-centre(s)				
Munici. Milieu rural 1				
Munici. Milieu rural 2				
Cégep				
Député provincial				
Député fédéral				
SADC				
CRCD				
UQAC				
RLDD				
CRE				
CRC				
CRAO				
RAJ-02				

	Direction (L'organisme doit rendre des comptes au CLD)	Subordination (Le CLD doit rendre des comptes à cet organisme)	Complémentarité (Le CLD et l'organisme travaillent de concert sans hiérarchie)	Ne s'applique pas (Cochez ici s'il n'y a pas de liens)
RLS				
CREPAS				

Inscrivez les organismes non mentionnés dans le tableau précédent s'il y a lieu :

5. Quel est votre degré de satisfaction quant aux relations qu'entretient le CLD avec les organismes suivants ?

	Satisfaisantes (Les relations sont suffisantes)	Insuffisantes (Les relations devraient être améliorées)	Exagérées (Les relations sont trop nombreuses)	Inutiles (Les relations ne sont pas nécessaires)
CLE				
CJE				
CLSC				
Chambre de com.				
MRC				
ZAT				
SDC				
Commission scolaire				
Ville(s)-centre(s)				
Munici. Milieu rural 1				
Munici. Milieu rural 2				
Cégep				
Député provincial				
Député fédéral				
SADC				
CRCD				
UQAC				
RLDD				
CRE				
CRC				
CRAO				
RAJ-02				
RLS				
CREPAS				

Inscrivez les organismes non mentionnés dans le tableau précédent s'il y a lieu :

6. Existe-t-il des mécanismes visant le maintien de liens étroits entre le CLD et la population en général ? Si oui, quels sont-ils ?

7. Existe-t-il des mécanismes visant à desservir les milieux ruraux plus éloignés ? Si oui, quels sont-ils ?

8. Existe-t-il des budgets dédiés exclusivement au milieu rural dans un souci d'équilibre avec le milieu urbain généralement favorisé ?

9. Existe-t-il des mécanismes visant à coordonner les efforts du CLD avec ceux des corporations de développement qui demeurent actives dans certaines municipalités ? Si oui, quels sont-ils ?

10. Quels sont les mécanismes utilisés et/ou les organismes interpellés par le CLD pour l'atteinte de son objectif de soutien au développement de l'économie sociale ?

11. Quels sont les mécanismes utilisés et/ou les organismes interpellés par le CLD pour l'atteinte de son objectif de soutien à la relève (volet jeunesse) ?

Merci de votre collaboration !

SYNTHÈSE DES OBSERVATIONS

La nature des relations existant entre le CLD et les organismes locaux et régionaux
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les relations sont fréquentes et satisfaisantes avec les organismes locaux mais très peu articulées et insatisfaisantes avec les organismes régionaux ; ▪ Les relations sont fréquentes et satisfaisantes avec les organismes du secteur économique, périodiques et relativement satisfaisantes avec le secteur politique et peu développées et insatisfaisantes avec les secteurs social et environnemental ; ▪ Du point de vue du CLD, la majorité des relations sont informelles et servent d'abord et avant tout à échanger des informations et des conseils (sauf avec la MRC et le CLE) ; ▪ Il s'agit de relations de complémentarité (sauf avec les MRC et le CLE où une hiérarchie apparaît) ; ▪ Du point de vue des organismes, les relations sont d'abord informelles mais aussi formelles pour près de la moitié d'entre eux ; ▪ Elles servent à échanger des informations et des conseils, mais sont perçues comme essentielles ; ▪ Les attentes de la collectivité face au CLD sont très élevées et semblent dépasser son mandat initial.
La participation des acteurs au devenir du CLD
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En théorie, bonne représentation de tous les secteurs d'activité socio-économique sur le conseil d'administration du CLD ; ▪ En pratique, la transmission de l'information de la part des représentants semble quelque peu déficiente ; ▪ Somme toute, grâce à la présence de tables sectorielles locales, un certain réseautage semble présent à cette échelle. Son efficacité réelle semble toutefois questionnée ; ▪ Par ailleurs, si les acteurs locaux sont à même de participer au devenir du CLD, ce n'est pas le cas pour les acteurs régionaux qui ne sont pratiquement pas représentés.
La desserte des milieux urbains et ruraux :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le CLD compte sur son conseil d'administration un nombre plus élevé de maires ruraux qu'urbains ; ▪ Les organismes représentés disent intervenir auprès de clientèles urbaines et rurales à peu près à parts égales. Toutefois, ces organismes sont basés majoritairement en milieu urbain ; ▪ Le préfet, maire d'une municipalité rurale, est aussi président du CLD ; ▪ Le moyen concret choisi pour assurer une juste répartition des services sur l'ensemble du territoire est l'embauche d'agents de développement en milieu rural ; ▪ À l'exception des sommes octroyées pour l'embauche des agents, il ne semble pas y avoir de budget spécifiquement réservé au milieu rural ; ▪ Le soutien des corporations de développement des municipalités rurales et l'appui à la création de parcs industriels inter-municipaux sont deux rôles pouvant être joués par le CLD.
L'atteinte des objectifs spécifiques du CLD :
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le soutien de l'économie sociale se fait à travers des sessions de formation et par le biais d'une table multi-sectorielle regroupant un grand nombre d'organismes socio-communautaires ; ▪ La relève entrepreneuriale est soutenue par l'entremise du Fonds Jeunes promoteurs, par la mesure de suivi Jeunes promoteurs ainsi que par différents partenariats avec la commission scolaire et le CJE notamment ; ▪ L'existence d'une stratégie différenciée destinée à assurer l'atteinte de ces objectifs spécifiques, aussi bien en milieu rural qu'urbain, n'a pu être démontrée.

ANNEXE F

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS AUX ENTREVUES EFFECTUÉES AVEC LES ANALYSTES DE PROJETS ET UN RESPONSABLE DU BAPE

Schéma d'entrevue destiné aux analystes de projets

Résumé des entrevues avec les analystes de projets

Schéma d'entrevue destiné au représentant du BAPE

Résumé de l'entrevue avec le représentant du BAPE

SCHÉMA D'ENTREVUE DESTINÉ AUX ANALYSTES DE PROJETS

- **Mot de présentation**
- **Si on parlait d'abord de la démarche d'analyse...**
 - Quelles sont les étapes d'une analyse type ?
 - Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?
 - Quel est l'échéancier habituel ?
- **En ce qui concerne les outils utilisés...**
 - Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?
 - Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?
 - Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?
- **Questions concernant les modalités de la prise de décision**
 - Qui participe à la prise de décision ?
 - Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?
 - La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Merci de votre collaboration !

RÉSUMÉ DES ENTREVUES AVEC LES ANALYSTES DE PROJETS

Processus d'analyse dans les organismes de développement

Entrevue #1

Organisme : Coopérative de développement régional
Analyste : Dominique Deschesnes
Date : 10 février 2004

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?

La démarche, en général, est la suivante :

1- Rencontre du promoteur et remise du plan d'affaire

L'échange avec le promoteur et un premier regard porté sur le plan d'affaire donne une bonne idée à l'analyste du sérieux du projet (Monsieur Deschesnes parle d'une opinion faite à 80%);

2- Lecture du plan d'affaire et référence aux ratios

3- Détection des signaux d'alarme et référence

Si l'analyste détecte des signaux d'alarme, il en fera part aux organismes financiers, le cas échéant (RISC, Filaction, Investissement Québec, Caisse d'économie des travailleurs, Banque de développement du Canada, Banque de développement Québec). Ces organismes feront alors une analyse plus approfondie.

Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?

Dans une majorité de cas, 3 heures suffisent à un analyste pour se faire une idée d'un projet (hormis la rencontre avec le promoteur).

Quel est l'échéancier habituel ?

Données non disponibles

Outils utilisés

Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?

L'analyste demande le plan d'affaire au promoteur et évalue son réalisme en fonction des résultats des années antérieures, dans le cas de projets qui sont déjà démarrés.

Il vérifie si les ratios de rentabilité sont comparables avec ceux de l'industrie :

- ✓ pourcentage des ventes/argent investi
- ✓ frais fixes/ensemble des frais
- ✓ roulement des actifs
- ✓ marge bénéficiaire brut
- ✓ etc.

Les analystes utilisent les ratios classiques qu'utilisent les CLD, banques, etc.

Ces ratios doivent être comparés aux secteurs pour prendre un sens. Par exemple, une marge bénéficiaire de 20% dans le secteur des détaillants en alimentation serait bon mais mauvais dans l'industrie de l'informatique.

Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?

Données non disponibles

Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

Données non disponibles

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?

Données non disponibles

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?

L'analyste se limite à une analyse financière. Le projet, au départ, est porteur des valeurs sociales qu'englobe le développement durable, alors l'analyste se charge de vérifier la rentabilité et la viabilité à long terme d'un projet. Ils n'introduisent donc pas d'autres types de critères, comme le font les Caisses populaires qui, selon M. Deschesnes, exigent dorénavant des analyses environnementales.

La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Leur démarche d'analyse n'a pas pour objectif d'éliminer des projets mais de les aider à cheminer vers la rentabilité, les accompagner.

Processus d'analyse dans les organismes de développement

Entrevue #2

Organisme : Développement économique Canada
Analyste : Christine Tremblay
Date : 12 février 2004

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?

1- Montage d'une demande par le promoteur

Le promoteur doit fournir une demande d'aide financière accompagnée de renseignements sur l'entreprise qui sont formulés dans le document « Programme de développement des PME au Québec (IDÉE-PME) » annexé.

2- Dépôt de la demande à un conseiller

3- Tri des demandes

Une fois par semaine, les demandes sont discutées en rencontre de personnel. Chacune est alors transférée au conseiller qui semble le plus expérimenté dans ce domaine. Les critères de tri ne sont pas systématiques puisque le promoteur peut choisir le conseiller s'il le connaît bien ou sur recommandation.

4- Analyse du dossier

Le dossier est analysé à l'aide d'un système expert. Le conseiller peut demander des documents manquants ou certains renseignements supplémentaires. Si certains aspects manquent au dossier pour qu'il soit admissible, le conseiller peut exiger certains ajustements de la part du promoteur.

5- Défense du dossier devant le directeur

Le conseiller, une fois la demande analysée, doit défendre le projet du promoteur devant le directeur en faisant valoir les points forts de l'analyse. Les arguments de la recommandation du conseiller sont subjectifs et font appel au jugement du directeur. Par exemple, un conseiller peut recommander une subvention parce que l'entreprise va mal ou parce qu'au contraire, elle va bien et veut élargir ses activités ou exporter.

6- Élaboration d'une offre au promoteur

L'Agence conçoit une offre de financement remboursable ou non à l'intention du promoteur.

7- Réponse du promoteur

Le promoteur accepte ou refuse l'offre. En acceptant, il s'engage à évaluer ses résultats selon les modalités convenues avec le conseiller.

Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?

Selon la complexité du dossier. Assez souvent entre 10 et 15 heures environ, mais parfois davantage.

Quel est l'échéancier habituel ?

DEC est certifié ISO-9001, il a donc 30 jours après le dépôt de la demande (complète) pour répondre au promoteur. Le promoteur dispose de 60 jours pour répondre à l'offre de DEC.

Outils utilisés

Il s'agit d'un système expert récemment mis à jour. Il est présentement en développement.

Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?

Voir le document « Aide-mémoire – Critère d'évaluation » annexé.

Remarquons que le seul critère reconnu comme un critère de développement durable est la concordance du projet (ou non) avec la stratégie de développement durable (SDD) de DEC.

Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?

Il s'agit d'un rapport calqué sur un canevas standard et doté de rubriques où le conseiller décrit la situation relative à chaque critère d'analyse. Certaines de ces rubriques sont dotées d'un choix de réponse (sous forme d'un menu déroulant). Le résultat est en grande partie qualitatif.

Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

La refonte du système expert s'est avérée souhaitable pour standardiser les résultats d'analyse et raccourcir le temps d'analyse des demandes.

Mais en ce moment, ce système semble plutôt avoir alourdi le processus d'analyse. Le système informatique demande encore quelques améliorations. Certains conseillers sont plus ou moins à l'aise avec la logique de rubriques du système expert, ce qui s'ajoute pour certains à une moindre grande familiarité avec les outils informatiques en général.

Mme Tremblay semble à l'aise avec les critères d'analyse, de même que la majorité des conseillers. Les membres du Comité de développement durable de DEC (région Québec) semblent toutefois se rendre compte de l'insuffisance de leurs critères pour rendre compte du DD. Ils semblent en démarche pour bonifier leur analyse.

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?

Le conseiller en charge du dossier, les autres conseillers (dans une moindre mesure) et le directeur.

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?

Il s'agit d'un critère parmi d'autres, évalué à l'aide d'une cote de risque pour DEC évalué de 25 à 100, qui aide à qualifier le risque de « faible » (70 points et plus), « moyen » (51 à 69 points) ou « élevé » (50 points et moins). Pour plus de détails, voir le document « Évaluation de la cote de risque – définition » annexé.

Les projets d'entreprises privées et ceux d'organismes à but non lucratif sont évalués un peu différemment, le système expert s'adaptant à chacun d'entre eux. Les OBNL doivent faire preuve de leur capacité de bonne

gestion des fonds publics et démontrer des résultats en termes de gains pour la collectivité et pour les entreprises manufacturières en particulier.

La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Il n'y a ni seuil ni pondération particulière. Les projets sont comparés dans une certaine mesure les uns avec les autres, mais aussi en fonction de la disponibilité de fonds et de l'atteinte des priorités et des objectifs annuels de DEC par rapport à sa planification stratégique appelée « Plan d'affaires ».

Les objectifs et les priorités de DEC (le point 2 de leur grille) semblent importants dans l'analyse et tournent autour :

- ✓ du nombre d'emplois créés
- ✓ des profits générés
- ✓ du nombre d'entreprise qui exportent
- ✓ de l'innovation (en ce moment)
- ✓ du développement de certains secteurs.

Processus d'analyse dans les organismes de développement

Entrevue #3

Organisme : Caisse populaire des Berges de La Baie
Analyste : Sylvie Mercier
Date : 13 février 2004

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?

1- Prise d'information auprès du promoteur

Capacité financière (capacité à investir, mise de fonds), partenaires financiers. Différents documents seront alors demandés comme le plan d'affaires, les états financiers.

2- Analyse de l'information

3- Soumission à un analyste de la Fédération si la participation financière dépasse une certaine somme.

Il existe plusieurs seuils de financement établis au-delà desquels un analyste doit se référer à un palier au-dessus de lui. Donc, plusieurs paliers.

Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?

Moins d'une semaine, dépendamment de l'ampleur du dossier et de différents facteurs : confirmation de subventions, attente de garanties, etc.

Quel est l'échéancier habituel ?

Il ne semble pas y avoir d'échéancier.

Outils utilisés

Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?

Les analystes n'ont pas de protocoles réels. Ils ont plusieurs outils d'analyse qu'ils utilisent dans différents contextes. Ces outils sont contenus dans deux ou trois gros cartables qu'ils appellent leur « Bible ».

Ils ont des normes de financement de la Fédération qu'ils doivent respecter (par exemple, pourcentage de l'avoir de l'actionnaire).

Ils ont un code de déontologie à respecter.

Ils ont aussi des critères environnementaux qui consistent essentiellement à s'assurer que les bâtissent, installations, sols ne sont pas contaminés ou ne recèlent pas des vices qui pourraient engendrer des infractions à la loi sur la protection de l'environnement. Situation qui pourrait affecter la valeur des installations ou entraîner des coûts importants, affectant la rentabilité du projet et, par le fait même, augmenterait le risque de l'institution financière. Dans certains cas, l'analyste qui a un doute peut demander certaines vérifications

appelées de la phase I. Dans d'autres cas comme ceux de l'acquisition de stations services, des analyses de sol seront requis, appelés Vérification de phase II.

Mme Mercier affirme que tous les critères sont de poids égal. Une faiblesse de l'un deux entraîne une augmentation substantielle du risque.

Elle estime aussi qu'il en va de l'équité de ne pas baser son évaluation sur des critères aléatoires ou non admis.

Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?

Un rapport du contenu d'analyse est effectué à l'aide d'un canevas d'analyse financière (voir dernière question)

Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

Elle se dit assez satisfaite de la façon que ça se passe. À la question si elle verrait introduire d'autres critères sociaux ou environnementaux, dans une perspective de développement durable, elle répond qu'elle n'a aucune idée comment se traduirait dans la réalité une préoccupation de développement durable, que la notion lui paraît floue.

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?

Si la participation financière dépasse une certaine somme, le projet est alors soumis à un analyste de la Fédération.

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?

La crédibilité de l'administrateur est pour beaucoup jugée dès la première rencontre. La réaction du promoteur face à l'exigence de remise des documents (plan d'affaires, états financiers, preuve de la capacité d'investir, etc.) en dit long et nombre d'entre eux abandonnent simplement à cette étape.

L'analyste a déjà une bonne idée du dossier à la deuxième étape, après la lecture des documents. S'il décide d'étudier les aspects financiers grâce aux ratios, c'est que, pour lui déjà, le projet est sérieux. Mme Mercier me mentionnait ce fait en réponse à ma question sur ce qui pourrait être demandé, minimalement, aux analystes utilisant notre grille de développement durable.

L'analyste, lorsqu'il a analysé un dossier et décide d'aller de l'avant, se transforme en porteur de dossier et s'assure d'être capable de le défendre.

Une grande part de subjectivité existe, vu la diversité des outils. Ils vont tenir compte des aspects de marché, de concurrence qui, eux-mêmes, sont dépendants de la connaissance de la conjoncture du milieu précis. Par exemple, un projet qui serait analysé positivement par une Caisse de Montréal, serait complètement réanalysé s'il était transposé ici.

Les analystes tiennent donc aussi compte de la conjoncture dans chacun des secteurs de la municipalité, de la région. Lorsque de gros montants sont en jeu, un suivi annuel est effectué pour vérifier si les conditions initiales sont respectées. Des documents sont exigés.

Si des problèmes sont détectés, l'analyste peut référer à d'autres organismes afin qu'une aide soit fournie, le but n'étant pas de faire fermer des projets : CAMO, CLD, firmes de comptables, etc.

Bien qu'il n'existe pas de protocole précis, que l'analyste possède une bonne marge de manœuvre et que la décision finale est souvent laissée à son jugement, il se doit quand même de faire rapport du contenu de son

analyse à l'aide d'un canevas d'analyse financière. Mme Mercier m'a fourni ce canevas, sans le dernier point où il était question de la conformité avec les normes de financement des Caisses. Le voici :

DIRECTION Utilisation du financement Perspectives Expérience des gestionnaires Planification (plan d'affaire annuel) Main d'œuvre, direction Record de crédit Relève	POSITION DANS LE MARCHÉ Concurrence, marché Part du marché Qualité du produit Contrôle des prix	RENTABILITÉ Revenus Rentabilité Mouvement trésorerie Capacité de remboursement Fonds générés Utilisation en couverture de la marge de crédit
STRUCTURE FINANCIÈRE Avoir Endettement Capacité de réinjection Participation des actionnaires Liquidité	QUALITÉ DE L'ACTIF Technologie Valeur Spécificité Composition Age et désuétude	EXPLOITATION Réseau de distribution et publicité Qualité des produits et services Forces de vente
COMMENTAIRES GÉNÉRAUX Cote de risque Commenter, mais sans les répéter, les forces et faiblesse ainsi que les facteurs atténuants. Il faut commenter les éléments principaux sur lesquels reposent votre recommandation.		

La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Il ne semble pas que cela soit cas. La décision est plutôt d'ordre qualitative.

Processus d'analyse dans les organismes de développement

Entrevue #4

Organisme : CLD Lac-Saint-Jean-Est
Analyste : Andrée Pilote
Date : 19 février 2004

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?

1- Accompagnement dans le montage du plan d'affaire

La plupart des entrepreneurs ne disposent que d'une idée lorsqu'ils rencontrent un agent de développement pour la première fois. Celui-ci remet un canevas concerté de plan d'affaires

2- Ciblage du fonds de financement pertinent

En fonction de la nature du projet et du promoteur, l'analyse choisit une source de financement, ce qui modèlera en partie le montage du dossier.

3- Montage du dossier d'analyse

L'agent de développement s'inspire, pour ce faire, de plusieurs outils diagnostics et de documents de références. Un modèle de Fiche descriptive de projet est utilisé par les agents.

4- Analyse du dossier en comité de recommandation

Ce comité est formé d'administrateurs du CA du CLD, qui discutent des dossiers et préparent une recommandation de subvention.

5- Adoption de la recommandation par le conseil d'administration

L'accord de financement provient d'une résolution du conseil d'administration, suite à la recommandation du comité. L'aide est parfois conditionnelle à certaines actions dans l'entreprise.

6- Versement et accompagnement

Le promoteur peut parfois être aidé pendant plusieurs années.

Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?

Très variable, d'une semaine à 2 ans. Le CLD fait davantage d'accompagnement que le DEC.

Quel est l'échéancier habituel ?

Aucun, sauf la disponibilité des fonds.

Outils utilisés

Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?

Le document « Critères CLD Lac-Saint-Jean-Est » annexé rapporte les principaux critères qui inspirent les agents de développement lors du montage d'un dossier. L'analyse est très descriptive, et voici les principales familles de critères :

- ✓ marché et concurrence
- ✓ production, R et D , etc.
- ✓ vente et marketing
- ✓ environnement (selon l'avis d'un expert)
- ✓ capacité de gestion
- ✓ sécurité financière
- ✓ impact sur l'emploi
- ✓ retombées économiques

Cependant, les critères ne se voient pas accorder de score, ni de pondération. Il n'y a ni objectif ni question, ni base d'évaluation. Les renseignements du dossier ne sont consignés que sur traitement de texte, et non pas sur base de donnée. L'analyse fait principalement appel aux connaissances, aux valeurs et au jugement de l'analyse, qui sont teintés par l'orientation générale du CLD.

Les outils d'analyse et les critères diffèrent selon le type de projet (économie sociale, projet communautaire, entreprise, etc.)

Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?

Un rapport sur traitement de texte.

Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

Sans aller jusqu'à se déclarer insatisfaite du système actuel, Mme Pilote voit les avantages de nos critères d'analyse, surtout au niveau de la Gouvernance.

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?

Les administrateurs impliqués sur le comité de recommandation du CLD.

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?

Un critère parmi d'autres.

La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Il n'y a aucun score. Le financement dépend davantage de la concordance du projet avec un fonds gouvernemental.

Processus d'analyse dans les organismes de développement

Entrevue #5

Organisme : SADC Lac-Saint-Jean-Est
Analyste : Richard Cardinal
Date : 20 février 2004

Démarche d'analyse

Quelles sont les étapes d'une analyse type ?

Les 7 étapes suivantes sont décrites dans un document appelé : « Les étapes d'un projet » :

1. Réception de la demande accompagnée d'un plan d'affaire
2. Positionnement préliminaire
3. Analyse et vérification
4. Sommaire exécutif ou de présentation
5. Décision
6. Offre de financement
7. Déboursement
8. Suivi

Le déroulement de l'accompagnement peut différer de cette démarche.

Quel est le temps moyen alloué à l'analyse ?

Variable, mais toujours long puisque l'accompagnement fait partie de la mission de la SADC. Le remboursement des prêts s'effectue sur 5 à 7 ans.

Quel est l'échéancier habituel ?

Aucun échéancier

Outils utilisés

Quels sont les principaux critères et quel est leur poids relatif ?

Les critères généraux d'investissement observés par la SADC sont : le management, le produit et le marché, la structure financière et les critères socio-économiques.

L'agent de développement base son diagnostic sur les 5 fonctions de l'entreprise. Leur outil s'appelle «Diagnostic; Guide d'utilisation ».

Sous quelle forme se présente le résultat de l'analyse ?

Un rapport standardisé avec résumé sous forme graphique. Pour chacune des questions, une cote qualitative de « insatisfaisant » à « excellent » est accordée. Elles sont compilées en un total de 0 à 10 pour chacune des 5 fonctions.

Quelle est la satisfaction générale à l'égard de l'outil actuel ?

La satisfaction semble bonne, mais l'agent de développement envisage d'ajouter des critères environnementaux.

Modalités de la prise de décision

Qui participe à la prise de décision ?

L'analyste rédige un sommaire de présentation à l'intention du comité d'investissement formé d'administrateurs de la SADC. Ce sommaire comprend la proposition d'investissement. Le conseil d'administration approuve ou refuse la proposition.

Quelle importance revêt le critère de viabilité économique ?

Ce que couvre ce critère dans notre grille (structure financière, et capacité de gestion) est très important pour cet organisme.

La décision dépend-elle d'un score-seuil ou les projets sont-ils comparés les uns avec les autres ?

Il n'y a pas de score seuil; le diagnostic comprend des forces et des faiblesses, des facteurs de succès, le degré de risque et les conditions à satisfaire. Cependant, les fonds sont limités et doivent s'auto suffire puisque le gouvernement fédéral n'injecte plus d'argent dans les fonds des SADC. Le fonctionnement ne diffère donc pas beaucoup des institutions financières.

SCHÉMA D'ENTREVUE DESTINÉ AU REPRÉSENTANT DU BAPE

Mot de présentation

Question 1

Existe-t-il une grille d'analyse servant de cadre aux commissaires pour la rédaction de leur rapport lorsque a lieu une enquête du BAPE ?

Question 2

En l'absence d'un cadre plus systématique, n'y a-t-il pas danger d'oublier des enjeux importants en matière de développement durable, sachant bien que la population n'a pas toujours toute la connaissance et la rationalité requises pour assurer le traitement intégral de problématiques souvent fort complexes ?

Question 3

Une grille d'analyse fournissant un cadre au travail des commissions ne pourrait-elle pas s'avérer un outil efficace permettant d'éviter que des enjeux de développement durable soient oubliés ?

Question 4 :

N'y a-t-il pas des enjeux de développement durable qui risquent de ne pas être soulevés par les commissaires étant donné que leur intervention est davantage structurée en fonction des impacts environnementaux, sachant bien que même si la définition de l'environnement a été récemment élargie pour englober le milieu humain, le contenu des rapports porte généralement davantage autour de questions touchant l'environnement biophysique ?

Question 5 :

Étant lié au ministère de l'Environnement, le BAPE s'active surtout autour de dossiers ayant des impacts potentiels sur l'environnement biophysique. Les impacts environnementaux constituent donc, la plupart du temps, la bougie d'allumage du processus. Se pourrait-il que le BAPE soit amené à traiter des dossiers qui n'ont que peu d'impacts sur l'environnement biophysique, mais qui soulèvent d'importants doutes quant aux impacts potentiels (sociaux et économiques) sur l'environnement humain, remettant en cause son acceptabilité sociale ? Par exemple, l'arrivée d'un magasin grande surface dans une petite municipalité.

Question 6 :

Quand on examine les résultats d'un sondage que le BAPE a commandé en 2002 (Léger Marketing) pour vérifier le taux de satisfaction des participants, on remarque que la majorité d'entre eux semblent plutôt satisfaits du travail effectué par les commissaires et le personnel du BAPE. Pourtant, en même temps, certains remettent en cause les processus de consultation. Croyez-vous que ce paradoxe apparent vient confirmer l'hypothèse voulant que le problème ne se situe pas au niveau du processus de consultation publique en tant que tel, mais bien dans le peu de pouvoir

dont disposent les commissaires qui ne sont, au bout du compte, que des « aviseurs » ? En d'autres termes, est-ce que les citoyens ne se désintéressent pas de ce type de processus parce que les commissaires ne sont pas ceux qui prennent les décisions mais bien le ministre qui n'est pas présent pour les écouter lors des audiences ?

Remerciements

RÉSUMÉ DE L'ENTREVUE TÉLÉPHONIQUE AVEC LE REPRÉSENTANT DU BAPE

Représentant du BAPE : M. René Beaudet

Fonction : Chef du Service de l'expertise environnementale

Interviewer : Denis Doré

Date : 16 juin 2004

Durée : environ 40 minutes

Question 1

Existe-t-il une grille d'analyse servant de cadre aux commissaires pour la rédaction de leur rapport lorsque a lieu une enquête du BAPE ?

Réponse :

Il existe trois grilles disponibles sur le site Internet du BAPE en ce qui a trait à des projets d'établissement ou d'agrandissement d'un lieu d'élimination de matières résiduelles, des projets de construction ou de relocalisation de lignes et de postes électriques et des projets de construction, reconstruction et élargissement d'infrastructures routières. Mais, en fait, il s'agit davantage d'une banque d'enjeux et de thèmes formée d'un cumul de points importants ayant été abordés au fil des ans par les commissions. Ce sont donc des repères, mais il ne s'agit pas d'une grille ni d'un canevas utilisé systématiquement par les commissions.

Il n'existe pas véritablement de grille d'analyse servant de cadre de référence formel. Chaque commission décide elle-même des éléments à considérer selon le projet analysé, son milieu d'insertion et selon les enjeux soulevés par les citoyens lors des audiences. Ces grilles d'analyse ne lient aucunement les commissions du BAPE qui ont pleine autonomie dans la conduite de leurs travaux d'enquête et d'audience publique.

Question 2

En l'absence d'un cadre plus systématique, n'y a-t-il pas danger d'oublier des enjeux importants en matière de développement durable, sachant bien que la population n'a pas toujours toute la connaissance et la rationalité requises pour assurer le traitement intégral de problématiques souvent fort complexes ?

Réponse :

En effet, c'est un point tout à fait pertinent. Les citoyens pourraient ne pas soulever des enjeux importants en mettant l'emphase sur une partie seulement de la problématique qui les touche plus particulièrement.

La commission a toutefois la possibilité de faire ressortir les enjeux qu'elle juge importants et qui sont passés sous silence. C'est sa prérogative et elle l'utilise régulièrement, bien que ce ne soit pas fait de la même façon d'une commission à l'autre. Les commissions du BAPE doivent faire rapport au ministre de l'Environnement des principaux enjeux soulevés par un projet afin d'éclairer la décision gouvernementale et, dans ce contexte, elles doivent déterminer lesquels méritent d'être portés à l'attention du décideur à la lumière de la consultation publique et de son analyse.

Question 3

Une grille d'analyse fournissant un cadre au travail des commissions ne pourrait-elle pas s'avérer un outil efficace permettant d'éviter que des enjeux de développement durable soient oubliés ?

Réponse :

Une telle grille pourrait être un outil intéressant et permettrait fort probablement de s'assurer que des enjeux importants de développement durable ne soient oubliés. Toutefois, puisque chaque commission est indépendante et que le contexte d'insertion des projets et la nature des projets même diffèrent d'un à l'autre, un tel outil ne pourrait être imposé aux commissions. Par ailleurs, pour qu'un tel cadre soit utilisable, il faudrait qu'il s'incarne à travers une grille complète et surtout efficace. Or, ce type d'outil ne semble pas encore exister.

Question 4 :

N'y a-t-il pas des enjeux de développement durable qui risquent de ne pas être soulevés par les commissaires étant donné que leur intervention est davantage structurée en fonction des impacts environnementaux, sachant bien que même si la définition de l'environnement a été récemment élargie pour englober le milieu humain, le contenu des rapports porte généralement davantage autour de questions touchant l'environnement biophysique ?

Réponse :

Tout d'abord, il est important de préciser que dès sa création, le BAPE utilisait déjà une définition large de l'environnement englobant à la fois le milieu biophysique, le milieu humain et les aspects économiques. Même si, en apparence, l'approche peut sembler récente, il s'agit d'un fait datant de la fondation de l'organisme. Ce qui est relativement nouveau (depuis Rio au milieu des années '90), c'est la référence explicite au développement durable comme principe directeur des activités du BAPE.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que les mandats d'enquête et d'audience publique confiés au BAPE pour des projets assujettis à la procédure d'évaluation et d'examen des impacts sur l'environnement ont une durée maximale de 4 mois que l'on doit respecter. De plus, les commissions du BAPE sont formées, en ce qui concerne l'expertise et les ressources assignées, en fonction de la nature et de l'ampleur des enjeux soulevés par le projet analysé. Dans un contexte où le temps pour réaliser un mandat est défini et que les ressources pour mener à bien ce mandat ne sont pas illimitées, les commissions ont la responsabilité de travailler le plus efficacement possible et par conséquent de se concentrer sur les enjeux les plus pertinents pour le décideur.

Question 5 :

Étant lié au ministère de l'Environnement, le BAPE s'active surtout autour de dossiers ayant des impacts potentiels sur l'environnement biophysique. Les impacts environnementaux constituent donc, la plupart du temps, la bougie d'allumage du processus. Se pourrait-il que le BAPE soit amené à traiter des dossiers qui n'ont que peu d'impacts sur l'environnement biophysique, mais qui soulèvent d'importants doutes quant aux impacts potentiels (sociaux et économiques) sur l'environnement humain, remettant en cause son acceptabilité sociale ? Par exemple, l'arrivée d'un magasin grande surface dans une petite municipalité.

Réponse :

Premièrement, il est important de souligner que, selon la loi, c'est le ministre de l'Environnement qui a le pouvoir de demander au BAPE d'enquêter sur toute question relative à la qualité de l'environnement qu'il juge pertinente. En vertu de ce pouvoir, il pourrait donc demander au BAPE de traiter d'un dossier aux impacts sociaux importants. En fait, le ministre use surtout de ce pouvoir pour demander au BAPE de procéder à des enquêtes génériques qui s'attardent à des enjeux de société majeurs comme par exemple récemment pour l'inscription de la production porcine dans le développement durable ou la gestion de l'eau.

Ceci dit, si le BAPE recevait des mandats d'analyse plus variés, traitant notamment d'enjeux plus sociaux et économiques, il serait tout à fait disposé à les mener à bien. Il suffirait tout simplement que le BAPE se dote de spécialistes dans les domaines requis afin de s'assurer de posséder l'expertise requise. Bien entendu, les ressources nécessaires devraient aussi lui être fournies pour lui permettre d'assurer ces fonctions élargies avec professionnalisme.

Question 6 :

Quand on examine les résultats d'un sondage que le BAPE a commandé en 2002 (Léger Marketing) pour vérifier le taux de satisfaction des participants, on remarque que la majorité d'entre eux semblent plutôt satisfaits du travail effectué par les commissaires et le personnel du BAPE. Pourtant, en même temps, certains remettent en cause les processus de consultation. Croyez-vous que ce paradoxe apparent vient confirmer l'hypothèse voulant que le problème ne se situe pas au niveau du processus de consultation publique en tant que tel, mais bien dans le peu de pouvoir dont disposent les commissaires qui ne sont, au bout du compte, que des « aviseurs » ? En d'autres termes, est-ce que les citoyens ne se désintéressent pas de ce type de processus parce que les commissaires ne sont pas ceux qui prennent les décisions mais bien le ministre qui n'est pas présent pour les écouter lors des audiences ?

Réponse :

Tout d'abord, il faut préciser que même s'il est vrai que la satisfaction des participants à l'égard du BAPE semble relativement bonne, tout n'est pas parfait et certaines pratiques méritent d'être améliorées. Ceci dit, le pouvoir de la commission demeure un pouvoir « d'aviseur » et non de décideur. Bien entendu, cela fait l'objet de certains débats au sein de la population et c'est certainement une situation qui ne satisfait pas tout le monde. Cependant, il faut garder à l'esprit que s'il en était autrement, le processus risquerait de se métamorphoser en une procédure légale complexe qui aurait, elle aussi, ses limites et engendrerait de nombreuses insatisfactions. La lourdeur serait telle que le processus s'éloignerait des citoyens et limiterait leur participation, ce qui n'est pas souhaitable.

Merci de votre collaboration

ANNEXE G

DOCUMENTS SUPPLÉMENTAIRES RELATIFS À L'EXPÉRIMENTATION EN ENTREPRISES

Formulaire de confidentialité

Évaluation de la démarche par le promoteur – entreprise A

Évaluation de la démarche par le promoteur – entreprise B

FORMULAIRE DE CONFIDENTIALITÉ

Responsable du projet :

Denis Doré, étudiant chercheur à l'Université du Québec à Chicoutimi

Projet :

Analyse pilote de développement durable de deux entreprises de transformation de l'aluminium

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre participation à titre d'entreprise au sein de notre projet pilote d'analyse de développement durable. Ce projet pilote vise à expérimenter une trousse d'analyse en contexte réel afin de valider et de perfectionner, si besoin est, les différents outils conçus.

Il est entendu que si vous acceptez de participer comme répondant de l'entreprise, vous le faites librement et sans coercition de notre part. Cependant, vous vous engagez à livrer certaines informations au Centre québécois de développement durable et à répondre aux questions des analystes principaux au meilleur de votre connaissance.

Par ailleurs, nous nous engageons :

- à vous laisser libre de refuser de remettre certains documents pour motifs raisonnables ;
- à tenir strictement confidentielles les informations que vous nous communiquerez au cours de la recherche ;
- à les conserver sous clés dans un endroit sûr et à accès limité ;
- à les détruire quand elles ne seront plus utiles pour fin de cette recherche ;
- à ne pas les communiquer à d'autres entreprises ou d'autres chercheurs sans votre autorisation ;
- à ne mentionner ni votre nom ni celui de l'entreprise à qui que ce soit sans votre autorisation expresse et écrite ; et
- à ne publier que les résultats globaux de la recherche.

Nous affirmons en toute bonne foi ne prévoir pour vous aucun désavantage ni inconvénient consécutif à votre participation à cette recherche. Au contraire, nous sommes d'avis que vous y gagnerez en connaissance et en perspective d'action stratégique pour votre entreprise.

Pour l'entreprise :

Signature :

Date :

Nom (en majuscules) :

Titre :

Nom de l'entreprise :

Pour le CQDD :

Signature :

Date :

Nom (en majuscules) :

Titre :

FORMULAIRE D'ÉVALUATION – ENTREPRISE A

L'expérience globale

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
1. Êtes-vous satisfait de votre participation à cette expérience pilote ? A-t-elle répondu à vos attentes ?	X			
2. Êtes-vous satisfait de la longueur de la démarche, de la première rencontre à la production d'un rapport final ?	X			
3. Croyez-vous que 3 mois serait un délai raisonnable pour une entreprise ?	X			
4. Trouvez-vous que le temps investi par le ou les répondant(s) de votre entreprise en a valu la peine ?	X			

L'outil d'analyse

(la liste des questions est jointe à cet envoi)

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
5. Estimez-vous les 22 questions d'analyse pertinentes ?		x		
5.1 Certaines vous sont-elle apparues moins pertinentes ? #tout dépend des projets, mais les questions touchent à tout en général et sont pertinentes 5.2 Certaines vous sont-elles apparues particulièrement pertinentes ? # 5.3 Certaines questions vous sont-elles apparues trop confidentielles ?non #				
6. Le langage utilisé est-il facilement compréhensible ?	x			
7. Concorde-t-il avec les termes employés à l'intérieur de votre entreprise au quotidien ?	x			

Le diagnostic

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
8. Êtes-vous satisfait du contenu du rapport qui vous a été remis ?	x			
9. Le diagnostic effectué vous apparaît-il juste ?	x			
10. Ce diagnostic va-t-il vous être utile ?		x		
11. Êtes-vous satisfait de l'aspect graphique des résultats et de la présentation ?		x		

Le plan d'action

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
12. Les pistes de solution proposées vous semblent-elles pertinentes ?		x		
13. Prévoyez-vous mettre en œuvre quelques-unes de ces pistes ?		x		
13.1 Si oui, combien ? 1 13.2 À court terme, moyen ou long terme ? moyen 13.3 Quels sont les freins majeurs à l'implantation de ces pistes ? Les coûts ? Le temps ? oui Le manque d'expertise ? Autre...				

L'accompagnement dans la mise en œuvre

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
14. Aimeriez-vous être accompagné dans la mise en œuvre de ces pistes ?			x	
15. Aimeriez-vous être accompagné dans l'élaboration d'un plan de communication permettant à l'entreprise de faire valoir publiquement les efforts qu'elle consacre pour s'engager sur la voie du développement durable ?			x	
16. Seriez-vous prêts à déboursier un certain montant pour être accompagné ?			x	

Les conditions et les facteurs d'adhésion

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
17. Est-ce primordial pour vous que cette démarche se solde par des bonifications qui génèrent des retombées financières positives ?		x		
18. Est-ce important pour vous que cette démarche se solde par un plan de communication permettant à l'entreprise de faire valoir publiquement les efforts qu'elle consacre pour s'engager sur la voie du développement durable ?			x	
19. Seriez-vous prêt à payer pour obtenir un rapport contenant un diagnostic de développement durable et des pistes de bonification comme celui que vous avez obtenu dans le cadre de cette expérience pilote ?			x	
19.1 Si oui, combien ? moins de 2 000\$ x 2 000\$ à 5 000\$ 5 000\$ à 10 000\$ plus de 10 000\$ 19.2 Si non, pourquoi ?				
20. Seriez-vous prêts à payer ce montant même si aucune garantie n'est donnée qu'une piste ou une autre apportera des gains financiers à court terme ?				x

Parallèlement...

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
21. Croyez-vous mieux connaître le sens du concept de « développement durable » après cette expérience ?		x		

Avez-vous d'autres commentaires à nous faire part ?

RAPPORT D'ANALYSE – ENTREPRISE B

L'expérience globale

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
1. Êtes-vous satisfait de votre participation à cette expérience pilote ? A-t-elle répondu à vos attentes ?	X			
2. Êtes-vous satisfait de la longueur de la démarche, de la première rencontre à la production d'un rapport final ?	X			
3. Croyez-vous que 3 mois serait un délai raisonnable pour une entreprise ?	X			
4. Trouvez-vous que le temps investi par le ou les répondant(s) de votre entreprise en a valu la peine ?	X			

L'outil d'analyse

(la liste des questions est jointe à cet envoi)

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
5. Estimez-vous les 22 questions d'analyse pertinentes ?	X			
5.1 Certaines vous sont-elle apparues moins pertinentes ? #				
5.2 Certaines vous sont-elles apparues particulièrement pertinentes ? #				
5.3 Certaines questions vous sont-elles apparues trop confidentielles ? #				
6. Le langage utilisé est-il facilement compréhensible ?	X			
7. Concorde-t-il avec les termes employés à l'intérieur de votre entreprise au quotidien ?	X			

Le diagnostic

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
8. Êtes-vous satisfait du contenu du rapport qui vous a été remis ?	X			
9. Le diagnostic effectué vous apparaît-il juste ?		X		
10. Ce diagnostic va-t-il vous être utile ?	X			
11. Êtes-vous satisfait de l'aspect graphique des résultats et de la présentation ?	X			

Le plan d'action

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
12. Les pistes de solution proposées vous semblent-elles pertinentes ?		X		
13. Prévoyez-vous mettre en œuvre quelques-unes de ces pistes ?	X			
13.1 Si oui, combien ? TOUTES 13.2 À court terme, moyen ou long terme ? COURT et MOYEN 13.3 Quels sont les freins majeurs à l'implantation de ces pistes ? Les coûts ? TRÈS Le temps ? ASSEZ Le manque d'expertise ? TRÈS Autre... PUBLICITÉ				

L'accompagnement dans la mise en œuvre

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
14. Aimeriez-vous être accompagné dans la mise en œuvre de ces pistes ?			X	
15. Aimeriez-vous être accompagné dans l'élaboration d'un plan de communication permettant à l'entreprise de faire valoir publiquement les efforts qu'elle consacre pour s'engager sur la voie du développement durable ?			X	
16. Seriez-vous prêts à déboursier un certain montant pour être accompagné ?				X

Les conditions et les facteurs d'adhésion

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
17. Est-ce primordial pour vous que cette démarche se solde par des bonifications qui génèrent des retombées financières positives ?	X			
18. Est-ce important pour vous que cette démarche se solde par un plan de communication permettant à l'entreprise de faire valoir publiquement les efforts qu'elle consacre pour s'engager sur la voie du développement durable ?	X			
19. Seriez-vous prêt à payer pour obtenir un rapport contenant un diagnostic de développement durable et des pistes de bonification comme celui que vous avez obtenu dans le cadre de cette expérience pilote ?				X
19.1 Si oui, combien ? moins de 2 000\$ 2 000\$ à 5 000\$ 5 000\$ à 10 000\$ plus de 10 000\$				
19.2 Si non, pourquoi ? L'ENTREPRISE EST EN DÉMARRAGE, PAS DE FONDS.				
20. Seriez-vous prêts à payer ce montant même si aucune garantie n'est donnée qu'une piste ou une autre apportera des gains financiers à court terme ?				

Parallèlement...

	Très	Assez	Peu	Pas du tout
21. Croyez-vous mieux connaître le sens du concept de « développement durable » après cette expérience ?	X			

Avez-vous d'autres commentaires à nous faire part ?

Est-ce que les administrateurs des trois paliers connaissent cette démarche ?
Fédéral, provincial et municipal ?

